

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ**

М.Р. САФИУЛЛИН М.Р. ЗАЙНУЛЛИНА

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



Конспект лекций

Казань 2013

Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р.

Современный стратегический анализ. Конспект лекций. / М.Р.

Сафиуллин, М.Р. Зайнуллина; Каз.федер.ун-т. - Казань, 2013: - 109 с.

Учебное пособие способствует системному изучению дисциплины «Современный стратегический анализ» магистрами, обучающимися по направлению 080200 «Менеджмент организации» по программе и включает: опорные конспекты, контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы, список литературы, задания для индивидуальной работы.

Опорные материалы направлены на изучение ряда направлений: понятий стратегии предприятия, стратегии государства, понятия экономической безопасности, широко представлен материал по инструментарию стратегического анализа, проблематика стратегического анализа для российских предприятий, а также инвестиционная привлекательность регионов и отраслей.

Семинарские занятия по дисциплине «Современный стратегический анализ» проводятся с целью изучения и усвоения магистрами теоретических вопросов, связанных с использованием и совершенствованием основных методов стратегического управления. Уровень усвоения магистрами теоретического материала проверяется посредством дискуссии по основным вопросам темы.

Контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы предназначены для проверки качества усвоения лекционного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы готовятся магистрами и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Решение задач в рамках практических занятий позволяет студентам применить теоретические знания, полученные на лекционных и семинарских занятиях, к практике изучения применения методов стратегического менеджмента.

Задания для индивидуальной работы выполняются в рамках индивидуальных занятий и проверяются преподавателем по установленному графику. После выполнения индивидуальных заданий магистрант оформляет работы (индивидуальные работы №1,2,3) в виде исходных данных и результирующих данных, полученных на основе приведенных методик, оформляет соответствующие выводы по показателям. Оформление работы должно соответствовать стандарту предприятия.

Для этого курса имеется электронная версия - <http://bars.kfu.ru/course/view.php?id=1509>

Принято на заседании кафедры информационных систем

Протокол № 6 от 26.02.2013

© Казанский федеральный университет

© Сафиуллин М.Р., Зайнуллина М.Р.

Содержание

	Стр.
Тема 1. Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства	4
Контрольные вопросы	11
Задания для самостоятельной работы	12
Индивидуальная работа № 1	12
Тема 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента	15
Контрольные вопросы	23
Задания для самостоятельной работы	24
Тема 3. Методы позиционирования стратегического менеджмента	24
Контрольные вопросы	32
Задания для самостоятельной работы	32
Индивидуальная работа № 2	32
Тема 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента	49
Контрольные вопросы	51
Задания для самостоятельной работы	51
Индивидуальная работа № 3	51
Тема 5. Инвестиционная привлекательность РФ и ее регионов.	99
Контрольные вопросы	104
Задания для самостоятельной работы	104
Практическое задание	105
Рекомендуемая литература для изучения дисциплины	108

Тема 1. Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства

1. Классификация методов стратегического менеджмента.
2. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
3. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
4. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
5. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
6. Концепции экономической безопасности.

В первой теме мы рассмотрим основную классификацию методов стратегического менеджмента, понятие стратегического управления национальной экономикой, концепции стратегического управления России, теоретический анализ определения экономической стратегии государства, а также как определяется национальная экономика и концепции экономической безопасности.

1. Классификация методов стратегического менеджмента.

Методы стратегического менеджмента образуют две большие группы: это методы анализа внешней и внутренней среды и портфельные методы. К методам анализа внешней и внутренней среды относятся такие методы как SCP – анализ, SNV – анализ, матрица Дж. Х. Вилсона, конкурентный профиль, модель Конана и Гольдера, метод credit-men, модель Э. Альтмана, ABC – анализ, подход Омаэ. К портфельным методам относятся методы позиционирования товаров и предприятий на рынке. Это такие методы как трехмерная матрица BCG, модифицированная модель BCG, Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем, модифицированная матрица Ансоффа,

матрица Nussey, матрица Р. Купера, матрица оценки проектов новых товаров, матрица обоснования диверсификации.

Первая группа методов более подробнее будет описана во второй теме. Эти методы в основном базируются на оценке факторов внешней среды и финансовых коэффициентов. А также анализируют различные сферы деятельности предприятия, предлагают дерево решений проблемы или алгоритм анализа стратегических проблем.

Вторая группа методов основана на матрицах и классификации объектов в зависимости от оценки критериев с помощью баллов. Каждая матрица предлагает свой набор стратегий, направлений, рекомендаций. Несколько отличается методика их построения, но основной замысел данного инструментария имеет схожие черты.

2. Сущность стратегического управления национальной экономикой.

Стратегия государства – это генеральный план действий государственных органов по достижению цели устойчивого развития общества.

Государственное стратегическое управление - процесс, определяющий последовательность действий субъекта управления по разработке и реализации стратегии.

Экономический потенциал страны – это совокупность ресурсов, определяющих экономические возможности страны (технология, научное уровень организации производства; структура власти, культура, население)

Объекты стратегического управления: национальная экономика в целом (социально-экономическая система), стратегические подсистемы национальной экономики (например, территориальная единица страны) и

функциональные области национальной экономики (например, отраслевое министерство) [6;77-81].

3. Современные концепции стратегического управления экономикой России.

Достаточно полный и систематизированный обзор сформулированных в российской экономической теории и практике концепций социально-экономического развития страны дается в монографии Кузнецовой Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства:, в которой автор приводит 19 различных стратегических концепций развития России.

В начале перечня необходимо показать действующую правительственную концепцию, публично изложенную в «Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 г.».

Правительственная концепция (первая), как это не раз заявлялось руководством страны, является логическим продолжением реформ, которые проводятся в России, начиная с 1992 г. Как известно, вопросами стратегии в сфере государственной власти занимается как администрация президента, так и правительство при непосредственном участии близких к властным структурам экономистов, политиков и юристов, а органом, отвечающим за разработку среднесрочных и долгосрочных стратегий в правительстве, является Минэкономразвития РФ, непосредственную работу ведет связанный с ним Центр стратегических разработок.

В качестве характерных черт правительственной концепции можно выделить:

1. Демографическая политика.
2. Модернизации и развитие здравоохранения.
3. Развитие образования.
4. Развитие культуры.

5. Развитие рынка труда.
6. Развитие социальных институтов и социальная политика.
7. Экологизация экономики и экология человека.
8. Формирование институциональной среды инновационного развития.
9. Долгосрочные приоритеты денежно-кредитной и бюджетной политики.
10. Долгосрочные приоритеты развития финансовых рынков и банковской системы.
11. Государственная региональная политика [13].

Вторая концепция - стратегия формирования информационно-индустриальной экономики. Основные разработчики ученые Института экономики РАН под руководством академика РАН Л.И. Абалкина.

Третья концепция - социальная концепция стратегического управления. Основная идея концепция природной ренты. Разработана под общим руководством академика РАН Д.С. Львова.

Четвертая концепция - стратегия пространственного развития. Руководитель группы по разработке академик РАН А.Г. Гранберг.

Пятая концепция - стратегия инновационного прорыва. Исследована членом-корреспондентом РАН Б.Н. Кузыком и академиком РАЕН Ю.В. Яковцом.

Шестая концепция - стратегия прорыва. Предлагается коллективом ученых под руководством члена-корреспондента РАН С.Ю. Глазьева.

Седьмая концепция - инвестиционно-кейнсианская модель экономической стратегии для России. Представитель В.С. Сизов.

Восьмая концепция разработана коллективом ученых во главе с директором Института Европы РАН, академиком РАН НЛ. Шмелевым. Они подчеркивают особую роль государства в социально - экономическом развитии России.

Девятая концепция - стратегия предприятия как ключевого звена

экономического роста страны (разработанная членом - корреспондентом РАН Г.Б. Клейнером).

Десятая концепция - стратегия догоняющего развития (Е.Т. Гайдар и В.А. Мау).

Одиннадцатая концепция, выступает за создание комплексной стратегии государства, нацеленной на модернизацию экономики (Г. Явлинский).

Двенадцатая концепция - стратегия экогуманизма. (под руководством И.К. Ларионова).

Тринадцатая концепция - стратегия управляемого развития (Ф.Н. Клоцвог). Задача этой стратегии - коренное изменение социально-экономического курса России с целью удвоения ВВП страны за десятилетие.

Четырнадцатая концепция - стратегия антропотока (П.Г. Щедровицкий).

Пятнадцатая концепция - интереснейшая концепция «сжатия интенсивно используемого пространства («экономической ойкумены»)» (Ю.Г. Саушкин и А.А. Минц).

Шестнадцатая концепция - социально эффективная стратегия - нацелена на устойчивый рост качества жизни (Е.Н. Ведута).

Семнадцатая концепция - стратегия национальной конкурентоспособности России (Национальный институт развития отделения общественных наук РАН).

Восемнадцатая концепция - концепция стратегической конкурентоспособности (Р.А. Фатхутдинов).

Девятнадцатая концепция - инвестиционная стратегия развития (В.В. Ивантера [6;85-120]).

4. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.



Экономическая стратегия государства – это направление развития государства в области экономического регулирования объектов национальной экономики.

Экономическая стратегия государства - курс экономической политики, рассчитанный на долговременную перспективу и предусматривающий решение крупномасштабных экономических и социальных задач.

Экономическая стратегия представляет собой совокупность иерархии экономических целей и средств их достижения в условиях возможного противодействия их реализации со стороны носителей противоположных экономических интересов.

Субъекты экономической стратегии могут быть индивиды, организации, государство, политические партии [6;130-132].

5. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.

Национальная экономика – это специфическая экономическая система государства, присущая конкретной стране.

Среда национальной экономики:

- внешняя и внутренняя,
- природная и социальная,
- экономическая и правовая.

Функция национальной экономики является обеспечение материальных условий для удовлетворения потребностей нации (населения)[6;132-142].

6. Концепции экономической безопасности.

Можно выделить три концепции (подхода) к определению экономической безопасности: американская (западная), отечественная концепции и концепция ООН.

Американская (западная) концепция экономической безопасности

Согласно мнению американских ученых, экономическая безопасность должна отвечать, по крайней мере, двум условиям:

- во-первых, это сохранение экономической самостоятельности страны, ее способности в собственных интересах принимать решения, касающиеся развития хозяйства;
- во-вторых, это возможность сохранить уже имеющийся уровень жизни населения и его дальнейшее повышение.

Российская концепция экономической безопасности

Как уже было отмечено, большой вклад в изучение проблемы экономической безопасности внес вице-президент РАН В. К. Сенчагов. По его мнению, экономическая безопасность страны включает в себя:

- способность экономики поддерживать суверенитет страны и геополитическое положение в мире, самостоятельно определять ее экономическую политику и адаптироваться к новым условиям развития;
- системную оценку состояния экономики с позиции защиты национальных интересов страны;
- готовность институтов власти противодействовать угрозам и вызовам постиндустриального развития путем повышения эффективности и результативности управления;
- создание экономических и правовых условий, исключающих криминализацию общества.

Концепция международной экономической безопасности ООН

При рассмотрении безопасности человека были выделены четыре наиболее существенные черты.

Во-первых, безопасность человека - понятие универсальное, которое относится ко всем людям во всех странах, будь то богатых или бедных. Имеется множество угроз, которые одинаковы для всех - безработица, нищета, преступность, загрязнение окружающей среды. Несмотря на то, что

степень их может отличаться в разных местах земного шара, все эти угрозы реальны и постоянно растут.

Во-вторых, составляющие безопасности человека взаимозависимы, Т.е. если где-то в мире безопасность людей оказывается под угрозой, то не исключено, что вовлеченными окажутся все страны.

В-третьих, гораздо проще добиться безопасности человечества путем раннего предупреждения, чем путем позднего вмешательства.

В-четвертых, безопасность человечества зависит от того, насколько доступен им рынок и социальные возможности, живут ли они в условиях конфликта или в условиях мира [6;165-175].

Таким образом, для построения экономической стратегии государства и предприятия необходим инструментарий, который позволил бы определить основные направления для развития. Этот инструментарий будет рассмотрен во второй и третьей теме.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие методов стратегического менеджмента от методов планирования?
2. Назовите основные этапы развития методов стратегического менеджмента?
3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал?
4. Существует ли взаимосвязь между развитием стратегического менеджмента в зарубежных странах и в РФ, РТ?
5. Почему необходимо государственное регулирование экономики?
6. Какие органы управления осуществляют разработку, реализацию и контроль по государственной экономической стратегии?
7. Назовите уровни разработки и реализации программ государственного управления.

Задания для самостоятельной работы

1. Распишите реализацию стратегии по сферам деятельности (маркетинг, управление персоналом, финансовый менеджмент и т.д.).
2. Определите во взаимосвязи миссию, цель, задачи организации (на примере конкретного предприятия).
3. Перечислите подходы к определению методов стратегического менеджмента.
4. Перечислите классификации методов стратегического менеджмента.
5. Аргументируйте необходимость стратегического управления национальной экономикой.
6. Перечислите концепции стратегического управления экономикой России.
7. Перечислите основные элементы экономической стратегии государства.
8. Обоснуйте: почему национальную экономику необходимо рассматривать как объект государственной стратегии?
9. Опишите суть концепции экономической безопасности.

Индивидуальная работа № 1 по теме: «Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства»

Задание: необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в табл. 1):

1. Миссия предприятия
2. Главная цель предприятия
3. Стратегические цели предприятия
4. Программы развития
5. Проекты для достижения программ развития

6. Мероприятия для достижения проектов предприятия

Таблица 1

Пример для предприятия, производящего кондитерские изделия

Стратегические составляющие	Определение стратегической составляющей
Миссия предприятия	Наша продукция создана приносить радость в дом
Главная цель предприятия	Удерживать долю рынка до 30%
Стратегические цели предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. производить качественный продукт 2. обеспечить информирование потребителя 3. обеспечить доступность товара для потребителя
Программы развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. внедрить международные стандарты качества 2. участвовать в благотворительных акциях 3. развивать сотрудничество с администрацией города
Проекты для достижения программ развития	<ol style="list-style-type: none"> 1. разработать план внедрения стандартов ИСО 2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека. 3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города
Мероприятия для достижения проектов предприятия	<ol style="list-style-type: none"> 1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения. 2. оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения; 3. запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;

Условие задачи:

Предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.
2. Добыча газа.
3. Добыча нефти.
4. Переработка нефти.
5. Производство минеральных удобрений.
6. Производство кинофотоплёнки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.
14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. производство обуви.
23. Производство мяса.
24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.
28. Производство сахара-песка.
29. Производство кондитерских изделий.

30. Производство сыра.

Тема 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р. Гранта.
2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль.
3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.
4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAP-анализ.
5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot»(лоцман). Система McKinsey.
6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
7. Метод анализа базового рынка Абея. ABC-анализ.
8. Подход Омаэ.

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р. Гранта.

SCP-анализ (структура - поведение - эффективность) направлен на изучение поведения основных участников рынка и проводится в три этапа.

На первом этапе оцениваются факторы, влияющие на отрасль, такие как новые технологии, изменения законодательства и образа жизни.

На втором этапе анализируется структура отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей. Анализ может содержать три блока: экономика спроса (наличие товаров-заменителей, дифференциация продукции, темпы роста, цикличность спроса), экономика предложения (концентрация производства, конкуренция с импортными товарами, разнообразие предложения, структура постоянных и переменных затрат, загрузка мощностей, возможности технологии, форма кривой предложения, барьеры при входе на рынок и выходе с рынка), экономика индустриальной цепочки (рыночная позиция продавца, рыночная

позиция покупателя, эффективность распределения информации, эффективность вертикальной интеграции).

На третьем этапе исследуются поведение и финансовые показатели главных игроков в отрасли. Основанная на этих исследованиях, разрабатывается стратегия сотрудничества (соперничества). На данном этапе проводится маркетинговый анализ (изучение цен, объемов, рекламных кампаний, возможности новых товаров, системы распределения), анализ изменения мощностей (увеличение /сокращение, вход на рынок/выход с рынка, слияния, поглощения, продажа), анализ возможности вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками и заказчиками, организация совместных предприятий, долгосрочные партнерства). Большое значение на данном этапе приобретает анализ внутрикорпоративной эффективности, основой которой могут стать контроль над затратами, логистика, бизнес-процессы, организационная структура).

Подобный анализ необходимо проводить постоянно, чтобы оценивать привлекательность отрасли в каждый конкретный момент.

SNW – анализ. Аббревиатура SNW происходит от англоязычных слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). SNW-анализ в отличие от SWOT-анализа предлагает среднерыночное состояние (N). Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции можно использовать как среднерыночное состояние для данной конкурентной ситуации, так и показатели самого сильного конкурента. В результате при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е., своеобразная нулевая точка конкуренции.

Модель Р. Гранта. Источником и "строительным материалом" для ключевых (отличительных) технологий, являются стратегические активы (ресурсы), получаемые в результате установления отношений между внутренними и внешними поставщиками ресурсов.

Р. Грант раскрывает соотношение между ресурсами, ключевыми технологиями и конкурентными преимуществами.

Далее Р. Грант разработал механизм формирования ключевых технологий на основе ресурсов и стратегического процесса (одновременного процесса формирования и внедрения стратегии организации), управляющего формированием конкурентных преимуществ [2;12-16].

2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль.

Матрица Дж. Х. Вилсона. Специалист по анализу среды Дж.Х. Вилсон предлагает матрицу «Вероятность усиления фактора - воздействие фактора на организацию» (рис. 1.).

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Высокое значение фактора для деятельности организации		Среднее
Среднее		значение	Низкое
Низкое	фактора	значение фактора	

Рис. 1. Матрица Дж. Х. Вилсона.

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывается высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Метод «PDS» («Problem Detection Study») играет решающую роль в современном стратегическом мышлении, способствуя лучшему пониманию структуры потребностей клиентов. Основа данного метода - это комплекс опросов, проводимых с целью формулирования проблем, связанных с использованием продукции или услуг.

Конкурентный профиль. На одной из ранних стадий формулирования стратегии оцениваются возможности компании по достижению целей без изменения номенклатуры выпускаемой продукции, для чего и строится конкурентный профиль.

Структура профиля способностей:

- Общее управление и финансы;
- исследования и разработки;
- Оперативная деятельность;
- Маркетинг.

Профиль способностей относительно постоянен и требует обновления только тогда, когда в возможностях компании происходят значительные перемены. Основное назначение данного профиля состоит в помощи в достижении баланса в четырех различных частях стратегической проблемы [2;17-22].

3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.

Метод QFD. QFD (Quality function deployment) - метод, основанный на использовании потенциала многофункциональных рабочих групп. Одна из задач метода QFD состоит в максимальном полном учете мнений клиентов в процессе разработки, производства и маркетинга нового продукта. Особенностью QFD является использование методов оценки эффективности - бенчмаркинга как элемента программы учета мнений потребителей в процессе создания нового продукта.

Метод SPACE направлен на оценку стратегических путей развития организации и представляет собой последовательность определения стратегических направлений развития и выхода из кризисной ситуации. Основные этапы анализа: 1) определение показателей стратегических

параметров, наиболее характерных для предприятия, 2) получение необходимой информации и проведение экспресс-анализа сложившейся ситуации; 3) определение координат стратегического положения предприятия по отношению к выбранным целям; 4) анализ возможностей достижения стратегических целей предприятия, исходя из стратегических позиций; 5) корректировка стратегических целей и анализ возможных альтернативных путей выхода из кризисного состояния; 6) выбор стратегии достижения стратегических целей и выхода из состояния неплатежеспособности.

Модель Конана и Гольдера была рассчитана на основе корреляционного-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на базе баланса [2;23-27].

4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAP-анализ.

Метод credit-men был разработан во Франции Ж. Деполяном. Метод базируется на основе корреляционного-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на основе баланса.

График прибыльности «Майсигмы». Подход прибыльности «Майсигмы» используется для оценки качества управления на предприятии. Шведская консультативная фирма «Майсигма» специализируется на решении задач рационального использования капитала, т.е. на поиске путей и средств минимизации капитала, связанного в оборотных фондах.

Исходными показателями подхода «Майсигмы» являются балансовая прибыль, выручка, капитал. Показатель РОА рассчитывается по следующей формуле:

$$ROA = P_{\Pi} / O_{\text{к}} \quad (1)$$

Где P_{Π} – рентабельность продаж, $O_{\text{к}}$ – оборачиваемость капитала.

Метод анализ «GAP», разработанный в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии, представляет собой попытку определить методы разработки стратегии и методы управления организацией, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Основой GAP-анализа является анализ разрывов, который включает в себя следующие этапы:

- определение текущего значения. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания; просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений;

- определение максимально доступного значения. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще. Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени [2;29-30].

5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot» (лоцман). Система McKincey.

Методология SixSigma была разработана в 1986 году в компании Motorola.

Концепцию предложил старший инженер подразделения средств связи Билл Смит. Его побудили к этому жалобы торговых агентов на местах, сообщавших об участившихся случаях предъявления претензий по гарантийным обязательствам. Смит создал новый подход к стандартизации методов учета дефектов. В идеале производство, организованное с учетом методологии SixSigma, должно было выпускать продукты, практически не имеющие изъянов.

Основу системы качества SixSigma составляет оценка отклонений фактических показателей процесса от кривой нормального распределения отклонений. Если те или иные показатели процесса находятся в определенных Пределах отклонений, качество результатов процесса также остается высоким. Единицу измерения отклонений в статистике принято называть «сигмой». Заметный эффект наблюдается при отклонении не более 4,5 сигма; в этом Случае показатель числа дефектов на миллион единиц продукции составляет 3,4. Но это условие выполняется для стабильных процессов. Производственные

Процессы не отличаются стабильностью. Изобретатели методологии пришли к выводу, что отклонения процесса, вызванные его естественной нестабильностью, дают отклонения качества на уровне 1,5 сигма.

Таким образом, если целевой уровень качества составляет 4,5 сигма, то с учетом 1,5 сигма на отклонения необходимо обеспечивать уровень качества в 6 сигма.

Философия «Lots» исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. С исследований внешних проявлений мысль должна переключиться на анализ глубинной сути вещей.

Система McKinsey. Анализ McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности организации, а именно, от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции. Однако за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации.

Технология анализа McKinsey: 1) Технология (источники финансирования, патенты, выбор товаров или процессов); 2) Проектирование (функции товаров, качество товаров, эстетика товаров); 3) Производство (интеграция, сырье, производственные мощности, полуфабрикаты, сборка); 4) Маркетинг (цены, реклама, сбыт, упаковка товаров); 5) Сбыт (каналы

сбыта, интеграция, запасы, транспорт); 6) Обслуживание (гарантии обслуживания, скорость обслуживания, цены) [2;31-34].

6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.

Модель DuPont. Основой модели **DuPont** является расчет рентабельности собственного капитала (РОЕ, return on equity). Рентабельность собственного капитала учитывает как управляемость организацией, так и ее рыночный капитал. РОЕ показывает, какую прибыль имеет акционер на каждый рубль вложенных средств.

Рентабельность собственного капитала раскладывается на важнейшие показатели эффективности, последние рассматриваются в качестве факторов, определяющих уровень показателя РОЕ. Для этого, РОЕ представляют в виде произведения показателей-факторов:

$$\begin{aligned} \text{РОЕ} &= (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * (\text{Выручка} / \text{Активы}) * (\text{Активы} / \text{Капитал}) \\ &= (\text{норма прибыли}) * (\text{оборачиваемость активов}) * (\text{коэффициент капитализации}) \end{aligned} \quad (2)$$

Финансовый смысл применения формулы **DuPont** состоит в том, чтобы установить, какой из коэффициентов, отражающих воздействующие на доходность собственного капитала предприятия факторы, объясняет низкое значение коэффициента РОЕ. Если установить это, то можно увидеть, какой из факторов в хозяйственной деятельности предприятия должен быть главным объектом внимания в стратегическом управлении предприятием.

Модель Э. Альтмана. Метод базируется на основе корреляционного-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на основе баланса [2;35-38].

7. Метод анализа базового рынка Абеля. АВС-анализ.

Метод анализа базового рынка Абеля.

Согласно Абелю базовый рынок может быть определен по трем измерениям:

- каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? (что?);
- каковы различные группы потребителей, которых нужно удовлетворить (кого?);
- каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции (как?).

ABC-анализ основан на делении совокупности потенциальных факторов (признаков) на группы по удельному весу той или иной проблемы. Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три: группы: А, В и С (75: 20 : 5), чем и обусловлено название метода, известного: рубежом как ABC-Analysis.

ABC-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата [2;39-41].

8. Подход Омаэ.

Японский консультант Р. Омаэ (Ohmae) предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, которая ориентирована на рыночные возможности предприятия (подход Р. Омаэ). Подход основан на анализе увеличения объема продаж, уменьшения себестоимости, повышения прибыли [2;42-43].

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
2. Каковы, с вашей точки зрения, преимущества и недостатки методов анализа внешней и внутренней среды?

3. Когда возможно применение этих методов?
4. Что повлияло на появление SCP-анализа, SNW- анализа?
5. Какие идеи лежат в основе метода QFD и метода SPACE?

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите пример сбалансированного портфеля корпорации.
2. Охарактеризуйте проблемы анализа стратегической группы конкурентов в отрасли.
3. Перечислите проблемы, возникающие при применении методов анализа внутренней среды.
4. Опишите особенность применения методов анализа внешней среды.

Тема 3. Методы позиционирования стратегического менеджмента

1. Трехмерная матрица BCG.
2. Модифицированная модель BCG.
3. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.
4. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.
5. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
6. Модифицированная матрица Ансоффа.
7. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.
8. Матрица Hussey.
9. Матрица Р. Купера.
10. Матрица оценки проектов новых товаров.
11. Матрица обоснования диверсификации.
12. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

1. Трехмерная матрица BCG.

Еще одной модификацией модели является трехмерная матрица BCG

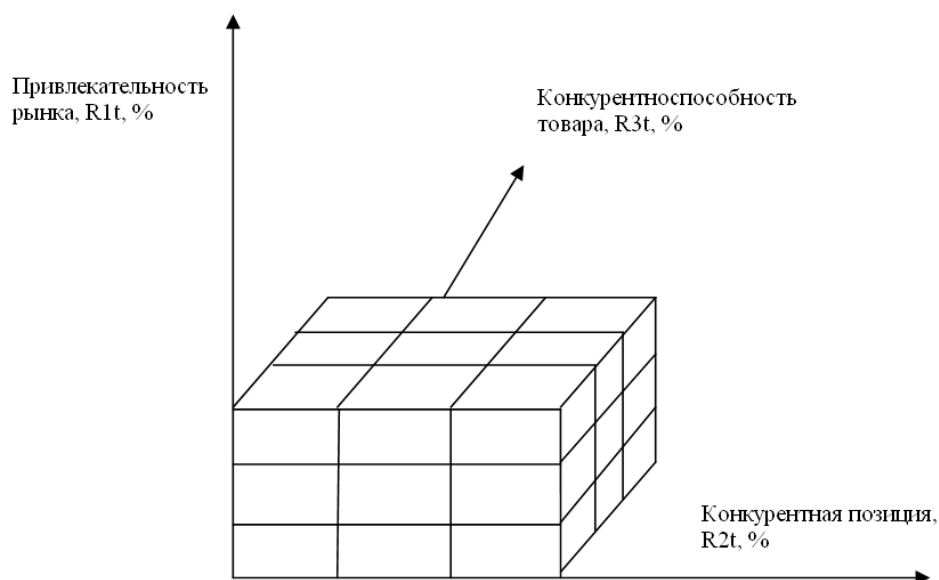


Рис. 2. Трехмерная матрица BCG.

Номера кубиков данной матрицы соответствует номерам маркетинговых стратегий, которые рекомендуется применять при проведении товарной политики.

Выделяются 5 основных стратегий и 22 развивают и конкретизируют основные стратегии.

Они служат для выработки действий предприятия в части изменения рыночной доли, проведения инвестиционной программной и сбытовой политики в соответствии с занимаемым статусом товара [2;53].

2. Модифицированная модель BCG.



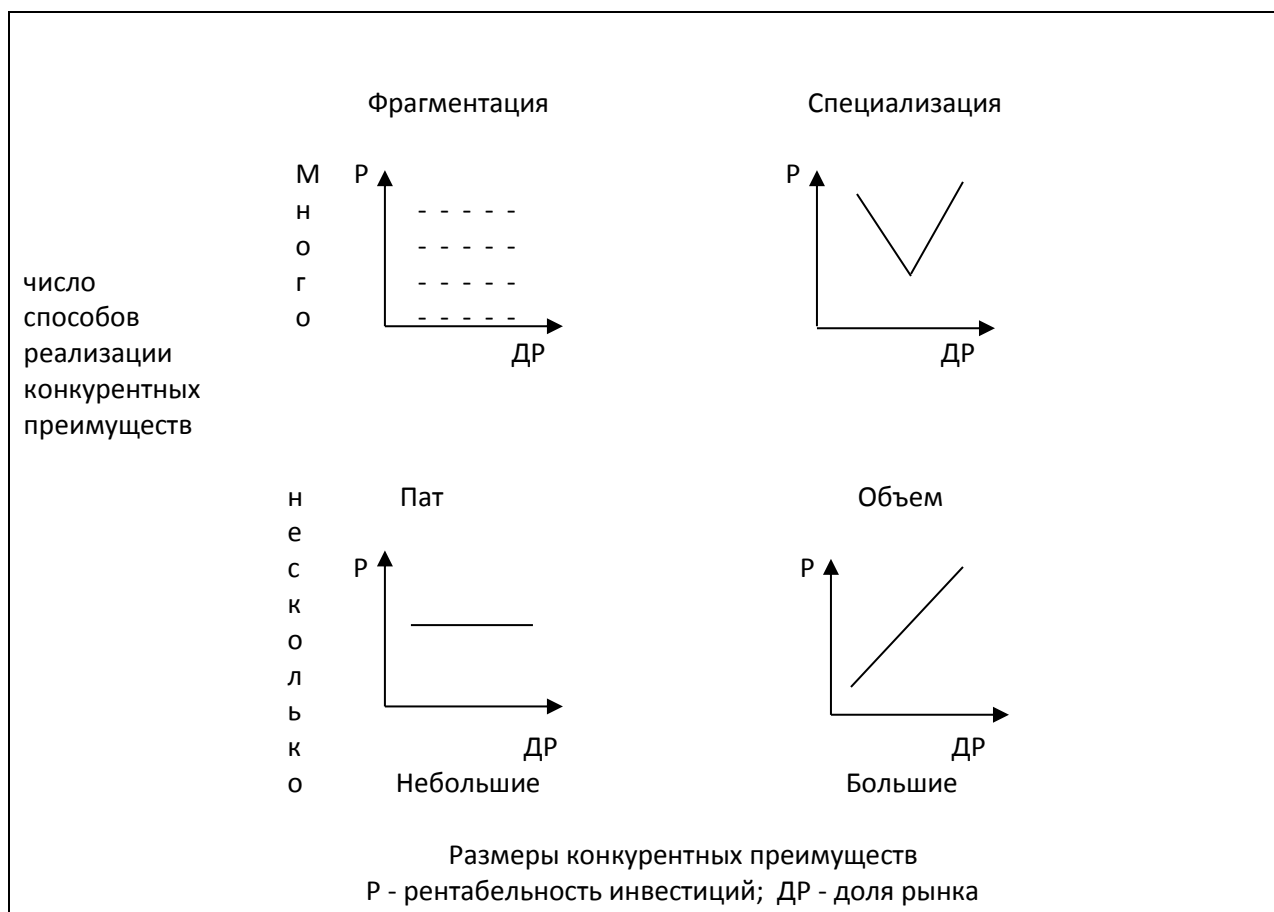


Рис. 3. Модифицированная модель BCG [2;56].

3. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.

Таблица 2

Характеристика позиций, предложенных Дэйем [2;60].

Привлекательность	Конкурентные позиции	Возможные стратегии
Сильная	Сильные	Инвестируйте в развитие. Концентрируйте усилия на сохранение сильных сторон.
Сильная	Средние	Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых Вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки.
Сильная	Слабые	Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют.
Средняя	Сильные	Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкурентам. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности.
Средняя	Средние	Защищайте существующую программу.

		Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск.
Средняя	Слабые	Ищите способы развития без высокого риска, в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций.
Слабая	Сильные	Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйте внимание на привлекательных сегментах. Защищайте сильные стороны.
Слабая	Средние	Защищайте позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции.
Слабая	Слабые	Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки.

4. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.

Таблица 3

Характеристика позиций матрицы GE/McKinsey, предложенная Мониесоном [2;61]

Позиция отрасли	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте в рост	Инвестируйте для получения дохода
Сильная	Обеспечьте максимальные инвестиции Глобальная диверсификация Консолидируйте позиции Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли	Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты Увеличивайте свою долю на рынке до максимума Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей	Защищайте свои сильные стороны Переориентируйтесь на привлекательный сегмент Оценивайте оживление отрасли Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции
	Инвестируйте в рост	Выборочно инвестируйте для получения дохода	Извлекайте доход или выходите из бизнеса
Средняя	Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон Развивайте способность противостоять конкуренции	Сегментируйте рынок Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств	Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или Перейдите в более привлекательный сегмент
	Выборочно инвестируйте в	Защищайте свою систему извлечения дохода	Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса

	получение «живых» денег		
Слабая	Управляйте рынком Найдите свои ниши (специализация) Постарайтесь развить свои сильные стороны	Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или Рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон	Уходите с рынка или сокращайте ассортимент Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость
	<u>Сильная</u>	<u>Средняя</u>	<u>Слабая</u>
	Привлекательность рынка		

5. Матрица GE – McKinsey по Нейлору [2;63]. .

Таблица 4

Победитель 1	Инвестировать
Победитель 2	Расти
Победитель 3	Расти
Вопрос	Извлекать доход
Средняя	Извлекать доход
Производитель прибыли	Извлекать доход
Проигравший 1	Извлекать доход или сокращать объемы
Проигравший 2	Извлекать доход или сокращать объемы
Проигравший 3	Уходить из бизнеса

6. Модифицированная матрица Ансоффа.

В соответствии с этим предлагается модифицированная матрица «Товар - рынок», принципиальное отличие которой от прототипа - во введение трех градаций новизны товара по отношению к предприятию: существующий товар, новый для предприятия, новый для потребительского рынка в целом (см. рис. 6.).

Товар	Рынок сбыта (сегмент)	
	Существующий	Новый
Существующий	1. Более глубокое проникновение	2. Расширение границ потребительского рынка
Новый для предприятия	3. Доверие потребителя	4. Выбор сегмента и позиционирование товара
Новый для рынка	5. Разбег	6. Лидерство

Рис. 4. Модифицированная матрица «товар/рынок» [2;88].

7. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.

Продукт \ Рынок	существующий	новый, связанный с существующим	совершенно новый
Существующий	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 5. Матрица «рынок-продукт» А.Дж.Стейнера [2;89].

8. Матрица Hussey.

[illegible]

Темп роста продаж, %

Рис. 6. Матрица Hussey [2;90]

9. Матрица Р. Купера.



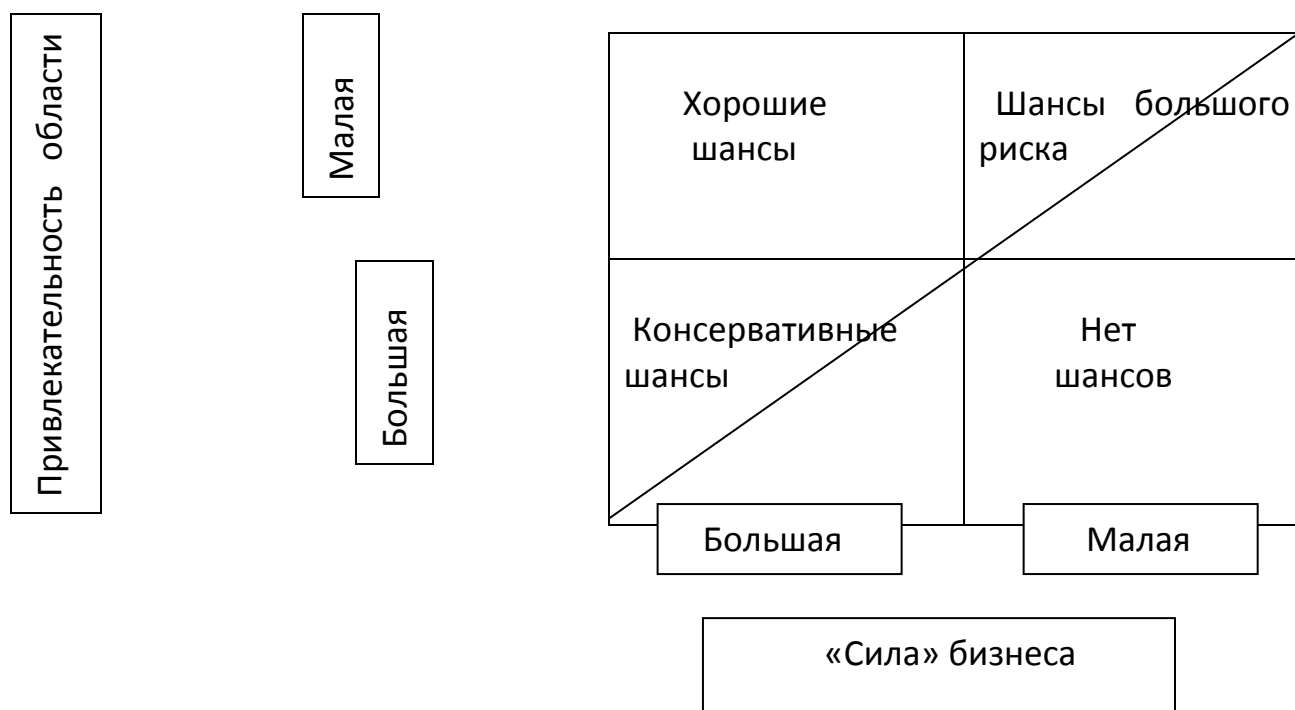


Рис. 7. Матрица Р. Купера [2;91]

10. Матрица оценки проектов новых товаров.



Рис. 8. Матрица оценки проектов новых товаров [2;92]

11. Матрица обоснования диверсификации.

Характер цели	Ожидаемые результаты	
	Согласованность	Экономический успех
Наступательный	Экспансия (Salomon)	Развертывание (Tahtenger)
Защитный	Замена (Flamatome)	Свертывание (Lafarge)

Рис. 9. Матрица стратегий диверсификации [2;97]

12. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

относительная способность материнской компании извлекать стоимость бизнес-единицы	естественный владелец			
	один из возможных владельцев			
		высокая	средняя	низкая
		способность бизнес-единицы создавать стоимость в качестве независимой и эффективно управляемой компании		

Рис. 10. Матрица MACS [2;98]

Построение методов и матриц стратегического анализа показывает нам базовые ориентиры. Однако при стратегическом управлении возникает множество проблем, которые ограничивают применение этих инструментов. Типичные проблемы будут рассмотрены в 4 теме данного учебного пособия.

Контрольные вопросы

1. В чем различие между трехмерной матрицей BCG и традиционной матрицей BCG
2. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Мониесоном, Нейлором.
3. В чем смысл матрицы оценки проектов новых товаров?
4. Какова область применения портфельных методов.

Задания для самостоятельной работы

1. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента.
2. Охарактеризуйте взаимосвязь матриц позиционирования.
3. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования.
4. Обоснуйте применение матриц позиционирования.

Индивидуальная работа № 2 по теме: «Методы позиционирования стратегического менеджмента»

Задание для выполнения индивидуальной работы:

1. Построить матрицу Р. Купера.
2. Применить модель GE/McKinsey, предложенные Дэйем и Мониесоном.
3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

Исходные данные:

Таблица 5

Вариант 1	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Электроэнергетика
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	-
Доля на рынке конкурента № 2	-
Доля на рынке конкурента № 3	-
Доля на рынке конкурента № 4	-
Доля на рынке конкурента № 5	-
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 2	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча газа
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	20%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.

-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 3	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Добыча нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	30%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 4	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Переработка нефти
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 20%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	

Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость предприятия
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Высокая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 5	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство минеральных удобрений
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	40%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 6	
Показатели	Характеристики

Отрасль	Производство кинофотоплёнки
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 3%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	5%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объёмы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются неполно
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 7	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство полиэтилена
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 22%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	В основном категории с высоким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	3%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объёмы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 8	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство трубопроводов из термопластов
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 10%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 9	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лакокрасочной продукции
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.

-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 10	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство шин
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 12%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	35%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 11	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство лекарственных средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 30%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%

Доля на рынке конкурента № 3	15%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 12	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство синтетических моющих средств
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	25%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 13	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мыла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные

	разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	45%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 14	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство грузовых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	15%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 15	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство легковых автомобилей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	4%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 16	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство медицинской техники
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, научные разработки, патенты.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.

-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 17	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство древесины
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Климатические условия, отдаленность от места реализации, проблема привлечения кадров
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	15%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются слабо
-кадровый потенциал	Низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 18	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство бумаги
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%

Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 19	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кирпича
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 15%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	39%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	7%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 20	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство линолеума
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры,

	административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 21	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство тканей
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 11%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	7%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 22	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство обуви
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 16%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	20%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Дивизиональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 23	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство мяса
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 7%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	11%
Доля на рынке конкурента № 5	9%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 24	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство колбас
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаточно финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 25	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство животного масла
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 6%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	37%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала,

	низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 26	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство макаронных изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 27	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство хлеба
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 5%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	47%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие

	объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, низкая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 28	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сахара-песка
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 8%
Барьеры для входа в отрасль	Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	12%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются большие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура

Продолжение таблицы 5

Вариант 29	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство кондитерских изделий
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 9%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы, лицензии.
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	27%
Доля на рынке конкурента № 2	35%

Доля на рынке конкурента № 3	13%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Недостаток финансовых средств
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются частично
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Продолжение таблицы 5

Вариант 30	
Показатели	Характеристики
Отрасль	Производство сыра
Экономические характеристики отрасли	Растущая отрасль – темп роста 4%
Барьеры для входа в отрасль	Кадры, административные ресурсы,лицезии
Особенности покупателей	Категории с высоким и низким платежеспособным спросом.
Стратегические позиции конкурентов:	
Доля на рынке конкурента № 1	17%
Доля на рынке конкурента № 2	25%
Доля на рынке конкурента № 3	10%
Доля на рынке конкурента № 4	8%
Доля на рынке конкурента № 5	6%
Предприятие:	
-производство	Стандартизировано, окупаются небольшие объемы поставок.
-финансы	Самоокупаемость.
-маркетинг	Функции маркетинга осуществляются в полном объеме
-кадровый потенциал	Высокая и низкая квалификация персонала, высокая мотивация к труду
- организация управления	Линейно-функциональная структура управления

Тема 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента

1. Анализ практики построения моделей.
2. Дискуссионный вопрос: основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента.

1. Анализ практики построения моделей.

1. Миссия организации может претерпевать изменения вследствие идентификации стратегических проблем. Это может затруднять цель по достижении миссии.

2. Недостаточно внимания уделяется мотивации и подготовки работников, а они определяют качество и результаты всего стратегического процесса.

3. Недостаток процесса менеджмента заключен в раздельном анализе внутренней и внешней сред компании.

4. Не уделяется внимание вопросам внедрения стратегии.

5. Не учитывается периодический (циклический) характер стратегического менеджмента.

6. В стратегическом менеджменте обратная связь от стратегического контроля замыкаются на все процессы одновременно.

7. Оценка эффективности реализации стратегии не имеет четкости и единой методологии [8].

2. Дискуссионный вопрос: основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента

Система учета, отчетности и мониторинга не приспособлена для стратегического менеджмента.

Внутренние и внешние стейкхолдеры не всегда имеют доступ к информации для принятия решения.

Отсутствие методологии стратегического менеджмента для российских компаний.

Важным элементом стратегического управления являются инвестиции и исследование инвестиционной привлекательности. Поскольку большинство

проектов, реализуемых в системе стратегического управления связаны с инвестиционными возможностями и инвестиционной привлекательностью предприятий, регионов, страны в целом. Эти вопросы будут рассмотрены в пятой теме пособия.

Контрольные вопросы

1. Какие ошибки часто встречаются в практике построения моделей стратегического управления?
2. Зависит ли эффективность применения моделей от масштаба предприятия?
3. Кто ответственен за внедрение методов стратегического менеджмента в организациях?
4. Каким образом можно повысить эффективность применения моделей на практике?

Задания для самостоятельной работы

1. Перечислите проблемы стратегического анализа.
2. Охарактеризуйте проблемы применения конкретной модели в практике отечественного предприятия.
3. Опишите особенности внедрения методов стратегического менеджмента в деятельность российского предприятия.
4. Приведите пример совершенствования применения метода стратегического менеджмента для конкретного предприятия.

Индивидуальная работа №3 по теме: «Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента»:

Рабочая тетрадь по стратегическому менеджменту

В рабочей тетради студент должен провести внутренний и внешний анализ предприятия по статьям, статистическим сборникам, ресурсам

интернета и сформировать выводы и предлагаемую стратегию исследуемого предприятия. Рабочая тетрадь состоит из следующих блоков:

Внешний анализ

- Глобальные тенденции развития отрасли
- Тенденции развития отрасли в РФ
- Ситуация на локальном рынке
- Инициативы федеральных структур
- Инициативы республиканских и местных

органов

- Прогноз ситуации

Внутренний анализ

- Анализ показателей развития
- Анализ бюджета
- Анализ организационной структуры
- Основные конкурентные преимущества

организации и руководителя

- «Узкие» места

Компетенции, которые необходимо иметь организации и руководителю для успешного конкурентного развития

Измеримые параметры ключевых факторов успеха

Условия приобретения и развития корневых компетенций

Альтернативы развития

Оценка альтернатив

Обоснование стратегии

Варианты развития (приобретения) новых компетенций

Формулировка общей стратегии

Контроль достижения результатов.

Ниже приведен пример заполнения рабочей тетради. Для данного примера были использованы материалы Гайнутдиновой А. М.

Рабочая тетрадь по стратегическому менеджменту

Выработка стратегии ОАО «Татхимфармпрепараты»

Организация работы

Для выполнения данной работы была собрана информация о тенденциях рынка фармацевтической продукции, об экспорте и импорте. Был составлен прогноз развития фармацевтической отрасли на ближайшие 3 года.

Для анализа было выбрано предприятие ОАО «Татхимфармпрепараты». Рассмотрев основные показатели развития предприятия, его конкурентные преимущества и слабые стороны, учитывая политику государства по отношению к рынку фармацевтической продукции, автор работы предложила 3 альтернативных пути развития предприятия. Отдав предпочтение одному из вариантов была сформулирована генеральная стратегия ОАО «Татхимфармпрепараты».

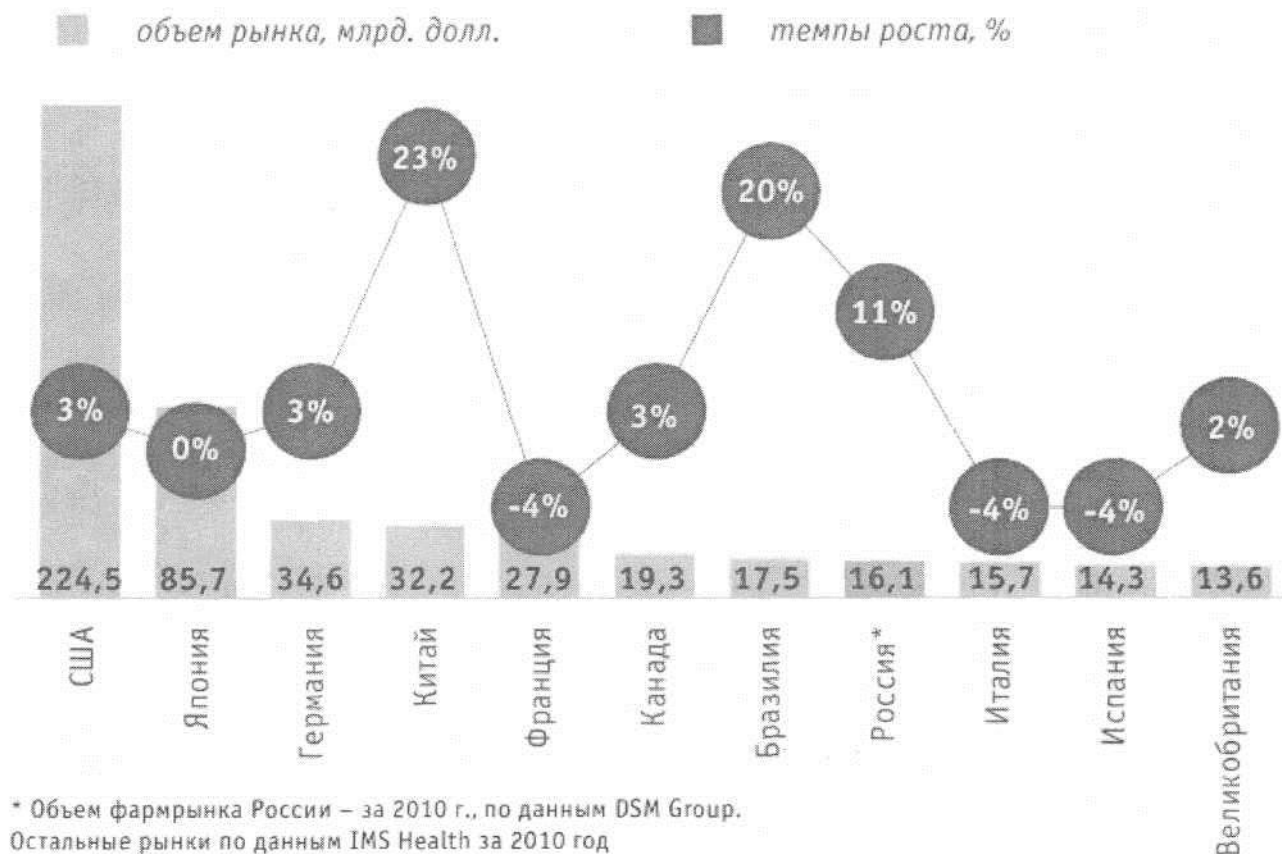


Внешний анализ

- Глобальные тенденции развития отрасли
- Тенденции развития отрасли в РФ
- Ситуация на локальном рынке
- Инициативы федеральных структур
- Инициативы республиканских и местных органов
- Прогноз ситуации

Глобальные тенденции развития отрасли

Объем розничного рынка ГЛС России
и других стран мира в 2010 году



Источник: IMS Health, DSM Group. ISO 9001:2008

Примечание: аптечный рынок ГЛС = коммерческий сегмент ГЛС + ДЛО

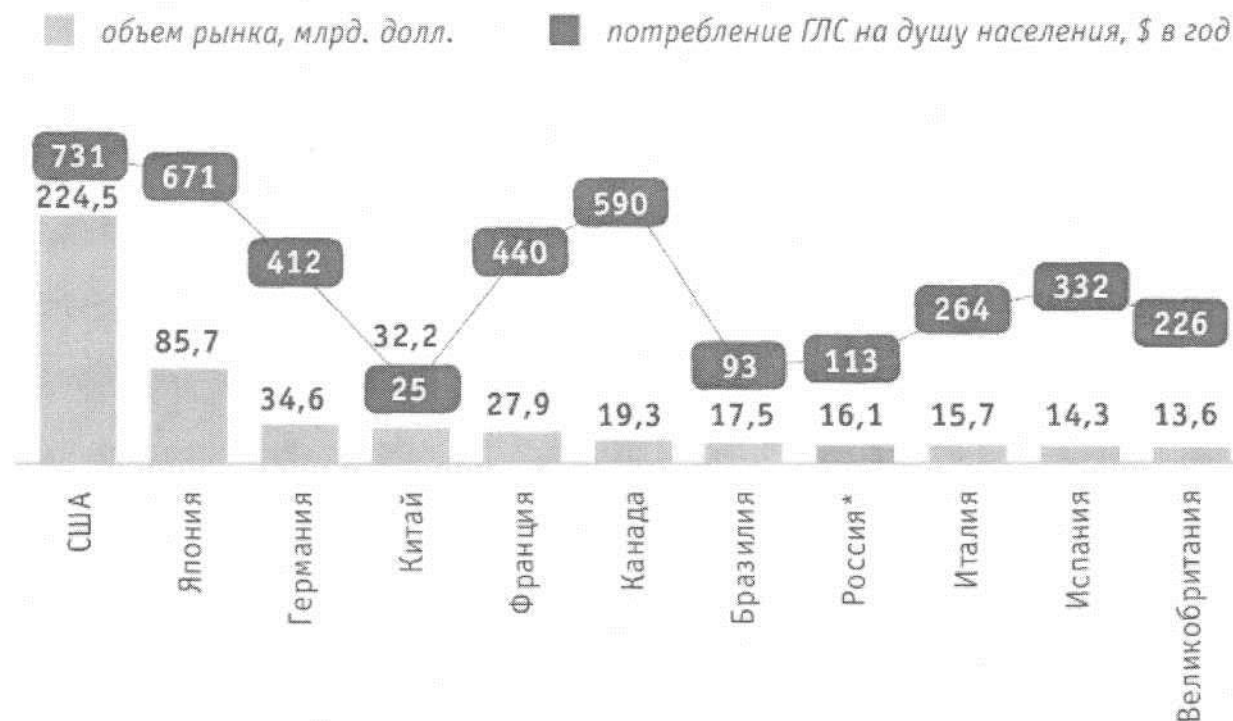
Глобальные тенденции развития отрасли

- Общий объем продаж лекарственных средств на 14 основных фармацевтических рынках в мире 2010 г. составил **513.1*** млрд. дол. США.
- Наиболее **активное развитие** демонстрирует фармацевтический рынок **Венесуэлы**, темпы прироста объема продаж которого составили более 30% в денежном выражении.
- Высокие темпы** развития отмечены на фармацевтических рынках **Китая, Аргентины и Бразилии**.
- Россия** по нашим данным входит в 10 мировых фармацевтических держав с долей **около 3%**.

•* По данным IMS HEALTH

Глобальные тенденции развития отрасли

Потребление ГЛС России
и других стран мира в 2010 году



Источник: IMS Health, DSM Group. ISO 9001:2008

Примечание: аптечный рынок ГЛС = коммерческий сегмент ГЛС + ДЛО

Глобальные тенденции развития отрасли

- Российский фармацевтический рынок в 2010 году занял 8 место.
- Несмотря на то, что фармрынок России входит в ведущие фармацевтические рынки мира, потребление лекарственных средств на душу населения пока не очень высокое. В 2010 году удалось преодолеть порог в 100 долларов на человека.

Но стоит отметить, что одной из задач, поставленных правительством России, довести этот показатель до среднеевропейского. Таким образом, в ближайшие 10 лет среднедушевое потребление вырастет еще в 3 раза.

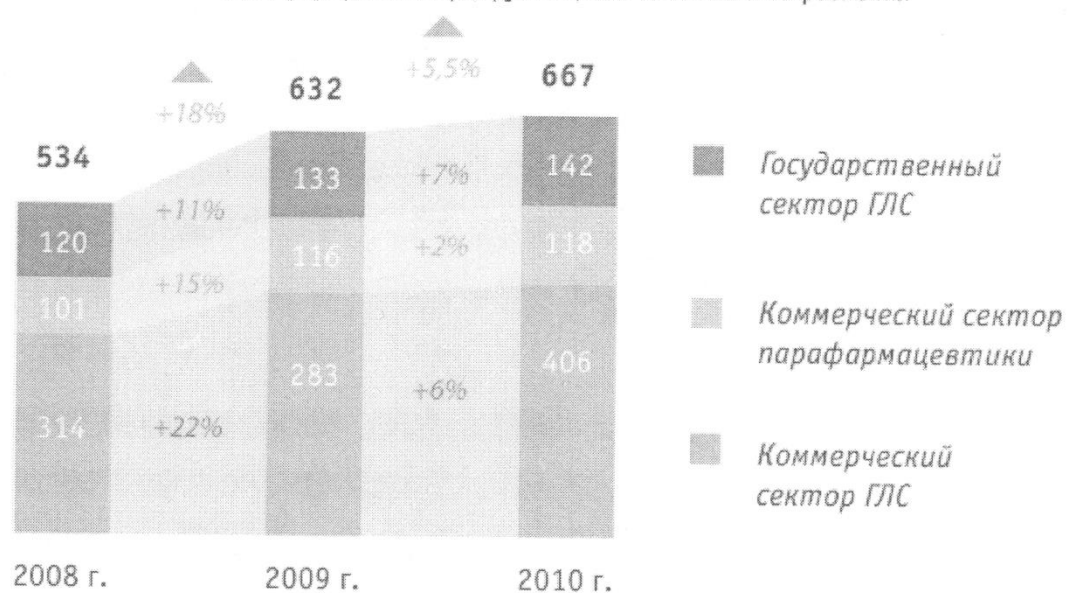
Тенденции развития отрасли в РФ

- В 2010 году государство играло на рынке ведущую роль: количество законодательных инициатив было беспрецедентным. Это делает рынок более открытым и упорядоченным. На финансовые показатели фармацевтического рынка 2010 году оказали влияние как последствия кризиса, так и государственное регулирование. Объем фармрынка в 2010 году составил 667 млрд. руб. (с НДС) в ценах конечного потребления, что всего на 6% больше чем показатель 2009 года.
- Российский фармацевтический рынок **импорто-ориентирован**. 78% лекарств в денежном выражении, которые потребляются населением, производятся за рубежом.
- Поэтому в рейтинге производителей доминируют иностранные компании: SANOFI-AVENTIS, NOVARTIS.
- На второй строчке стоит ФАРМСТАНДАРТ – единственный отечественный производитель в ТОП-20 ведущих игроков на фармрынке России.

Тенденции развития отрасли в РФ

Емкость фармацевтического рынка

Емкость фармрынка млрд. руб. в ценах конечного потребления



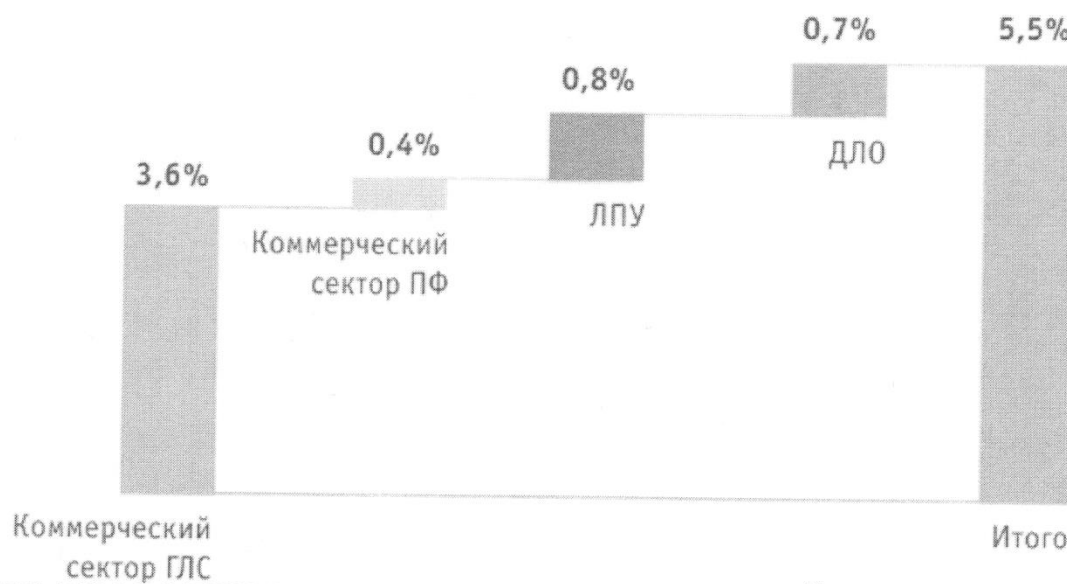
Источник: DSM Group. ISO 9001:2008

За прошедший год емкость рынка составила 667 млрд. руб. (или 21,9 млрд. дол.), что на 5,5% больше, чем в 2009 году.

Темпы роста рынка минимальные на фоне роста рынка в прошлые годы.

Тенденции развития отрасли в РФ

Структура роста фармацевтического рынка в 2010 году



Приведены данные

Правительство продолжает придерживаться четкой политики в сфере государственное обеспечения лекарствами населения и не уменьшает статьи, носящие социальный характер. В 2010 году доля государственных средств на рынке составила порядка 21%. Сегмент вырос наибольшими темпами среди всех +7%. Причем закупка лекарств лечебными учреждениями

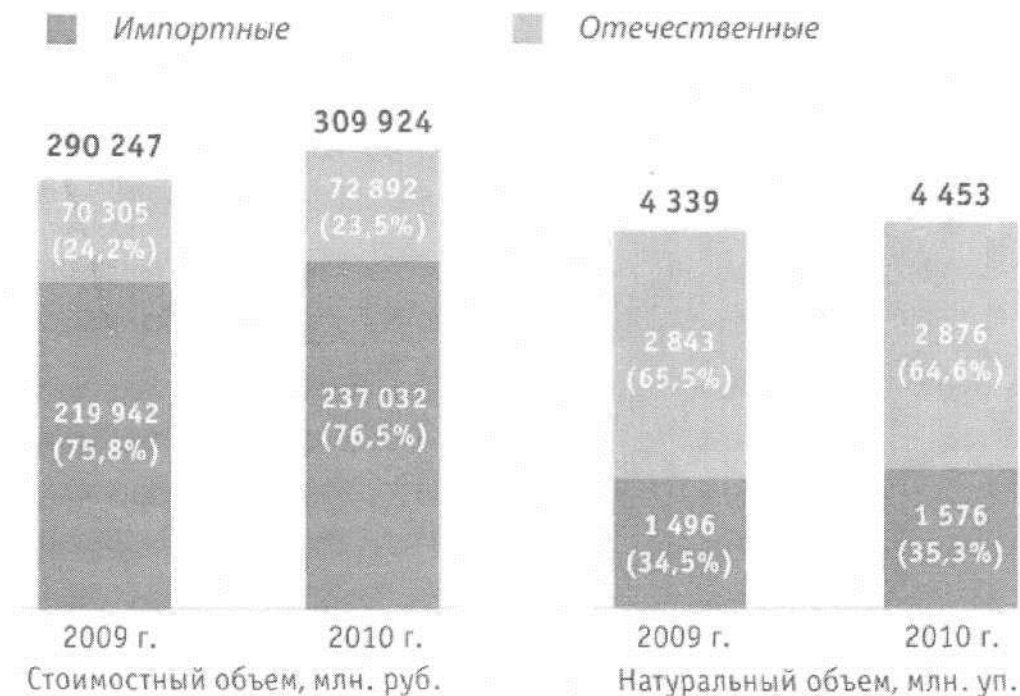
растет быстрее +10%, тогда как в дополнительном лекарственном обеспечении государство с помощью тендерной системы «экономит» (прирост объема поставок лекарств в денежном выражении вырос на +5%).

Тенденции развития отрасли в РФ

- Коммерческий аптечный сегмент в полной мере ощутил на себе посткризисное влияние. В связи с жестким государственным контролем за инфляцией на лекарства рынок лишился одного из своих драйверов: увеличение цен на лекарства в коммерческом сегменте было минимальным +1%, тогда как у 30% ассортимента (препараты списка ЖНВЛП) цены снизились порядка -4%. В качестве положительного фактора можно назвать рост натурального потребления +3%.
- Объем реализации в 2010 году в коммерческом сегменте составил около 406 млрд. руб. (13,4 млрд. дол.). Это всего лишь на 6% больше, чем в 2009 году.
- Второй год подряд не радует высокими показателями сегмент «аптечной парафармацевтики», к которым рынок успел привыкнуть с 2005 года. В 2010 году рост этого сегмента составил всего 2% - наименьшее значение среди всех сегментов. В посткризисный год расходы именно на эту продукцию у населения подвергались секвестированию и не вернулись на уровень 2008 года.
- Сильнее всего пострадала селективная косметика, которая представлена только в аптеках (ВИШИ, ЛИЕРАК и т.д.]. Объемы продаж в этой группе упали почти на 10%.

Ситуация на локальном рынке

Соотношение продаж импортных и отечественных ГЛС



Источник: «Ежемесячный розничный аудит фармацевтического рынка РФ» DSM Group. ISO 9001:2008

Примечание: объемы продаж приведены в закупочных ценах аптек с НДС

Ситуация на локальном рынке

- В стоимостном выражении доля отечественных ЛС традиционно составляет около одной четвертой части Российского коммерческого рынка ГЛС. В 2010 году доля отечественных лекарств немного снизилась и составила 23,5%.
- В то же время отечественные препараты преобладают в аптечных продажах в натуральном выражении- 64,5%. В 2010 году импортные препараты росли быстрее, чем отечественные, как в стоимостном, так и в натуральном объеме.
- В натуральном выражении продажи российских лекарств выросли на 1,2%, тогда как у препаратов импортного производства прирост на 5,4%.
- В деньгах рост отечественных 3,7% против 7,8% у импортных препаратов. Средняя стоимость упаковки отечественного происхождения в 2010 году составила 25 руб., это в более чем в 5,9 раз ниже, чем стоимость импортных препаратов. В 2010 году в среднем стоимость импортной упаковки была 150 руб.

**ТОП-20 фирм-производителей ГЛС по объему аптечных продаж на коммерческом
рынке России в 2009-2010 гг.**

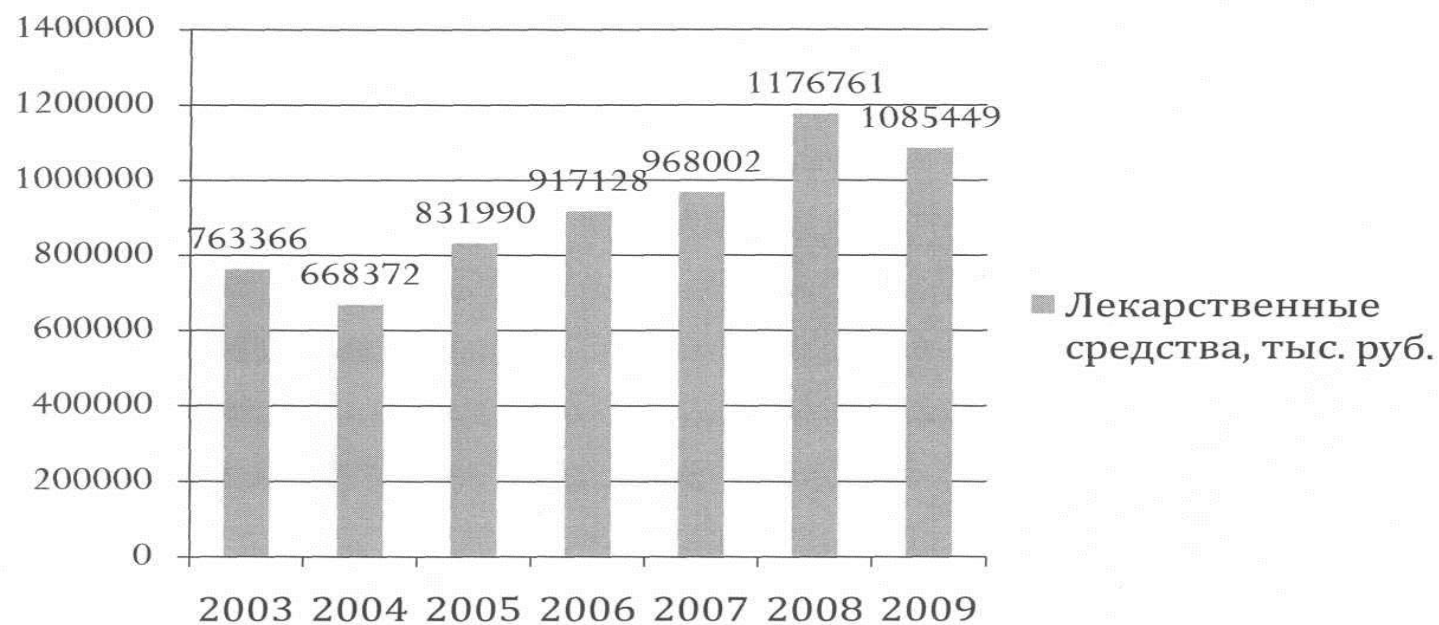
Рейтинг 2010 г.	Изменение	Фирма-производитель	Стоимостный объем, млн. руб. 2010 г.	Прирост стоимостного объема	Доля
1	-	ФАРМСТАНДАРТ	14 978	-2,2%	4,8%
2	-	SANOFI-AVENTIS	13 605	11,9%	4,4%
3	-	BERLIN-CHEMIE /A.MENARINI/	12 385	14,2%	4,0%
4	2	NYCOMED	10 418	18,2%	3,4%
5	-1	BAYER	10 357	6,8%	3,3%
6	-1	GEDEON RICHTER	9 540	7,6%	3,1%
7	-	NOVARTIS	7 916	-6,0%	2,6%
8	-	SERVIER	7 885	5,4%	2,5%
9	-	PFIZER	7 815	10,4%	2,5%
10	-	LEK D.D.	7 653	8,7%	2,5%
11	-	TEVA PHARMACEUTICAL	6 564	5,2%	2,1%
12	-	KRKA	6 235	5,7%	2,0%
13	-	SOLVAY PHARMACEUTICALS B.V.	5 902	16,1%	1,9%
14	-	BOEHRINGER INGELHEIM	5 313	5,9%	1,7%
15	-	SCHERING-PLOUGH	5 135	2,4%	1,7%
16	2	ASTELLAS PHARMA INC	4 776	25,5%	1,5%
17	-1	GLAXOSMITHKLINE	4 767	-0,3%	1,5%
18	-1	DR.REDDY'S LABORATORIES LTD	4 653	12,8%	1,5%
19	-	НИЖФАРМ ОАО	4 288	13,0%	1,4%
20	2	ZENTIVA A.S.	4 223	36,7%	1,4%

Ситуация на локальном рынке

- В общей сложности объем фармацевтического рынка в Татарстане в 2008 году составил 10,3 миллиарда рублей. В текущем году маркетологи прогнозируют его увеличение на 23 процента. Напомним, что в настоящее время на территории республики действует 1310 фармацевтических организаций, из них 58 оптовых и 1252 розничных. Право на изготовление лекарственных средств имеют 68 аптек.

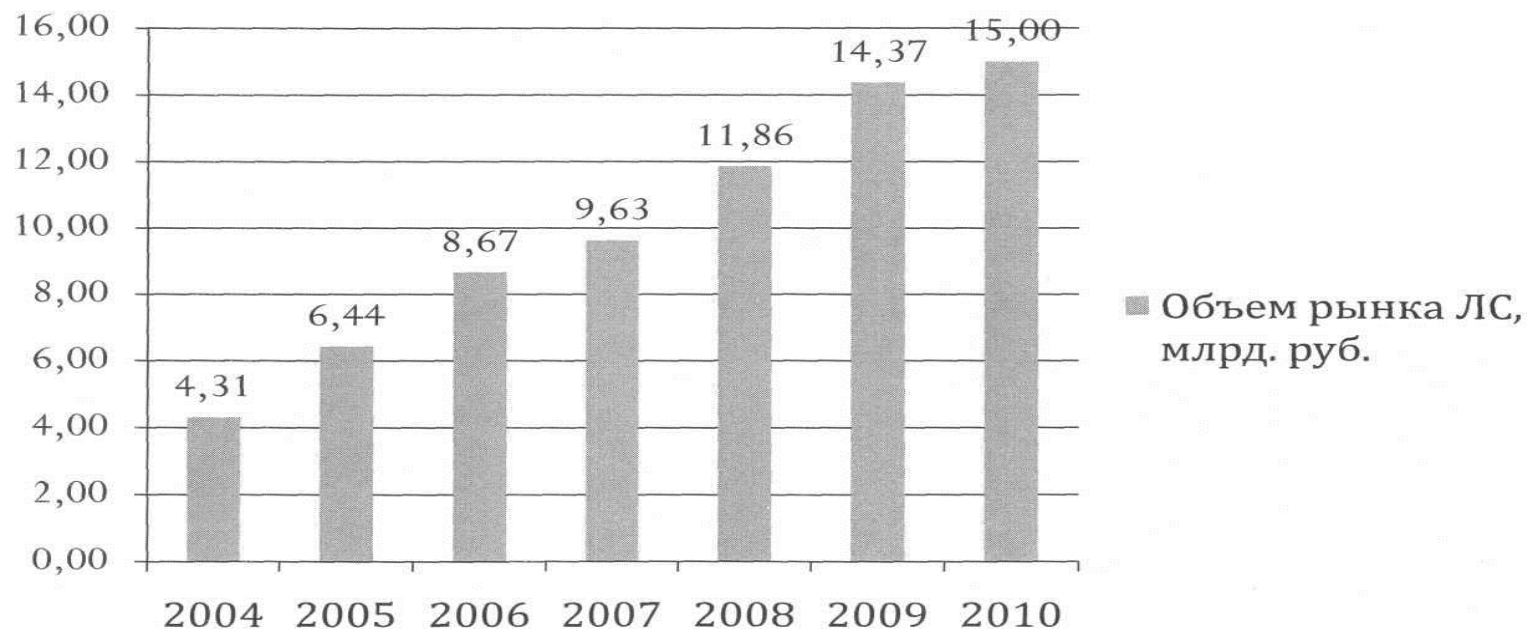
Ситуация на локальном рынке

Объем производства ЛС в РТ, тыс. руб.



Ситуация на локальном рынке

Объем рынка ЛС в РТ, млрд. руб.



Инициативы федеральных структур

- С 1 сентября 2010 года вступил в силу закон «Об обращении лекарственных средств». Этот документ пришел на смену закону 1998 года «О лекарствах». Вот основные нововведения:
- 1. Процедура регистрации лекарственных средств четко прописана по этапам и срокам. Максимальный срок регистрации не превышает 210 дней. Для воспроизведенных препаратов не превышает 60 дней. Взимается единая государственная пошлина при регистрации, доходы от которой поступают в федеральный бюджет, а не какому-либо учреждению.
- 2. Законодательно вводится государственное регулирование цен на жизненно необходимые и важнейшие лекарственные средства, которые больше всего влияют на снижение смертности и заболеваемости в России.
- 3. Процесс регистрации лекарственных средств максимально «прозрачен» - информация о ходе регистрации размещается в интернете.
- 4. Доступность лекарственных средств для сельских жителей - разрешена, если в сельском поселении нет аптеки, продажа лекарств в фельдшерско-акушерских пунктах, амбулаториях, центрах общей врачебной практики.
- 5. Закон обязывает российских производителей лекарств перейти на евростандарты качества GMP к 1 января 2014 года. При этом лицензии, выданные до этого момента, будут действовать и после него до истечения указанных в них сроков, но лишь "при условии соответствия правилам организации производства и контроля качества лекарственных средств".

С новым законом рынок жил 4 месяца в 2010 году. И можно сказать, что особых негативных тенденций пока отмечено не было.

. Инициативы республиканских и местных органов

- Представлен проект программы «Развитие фармацевтической промышленности Республики Татарстан на 2011-2020 годы и дальнейшую перспективу».
- Согласно документу на первом этапе (2011-2015 годы) планируется преодолеть сложившееся научно-техническое, технологическое и производственное отставание фармацевтической промышленности Татарстана.
- На втором этапе (2016-2020 годы) планируется завершить ее перевод на модель устойчивого инновационного развития. Существенная роль в реализации программы будет принадлежать создаваемому фармацевтическому кластеру РТ, включающему фармпредприятия и профильные вузы Казани при координации ОАО «Татнефтехиминвест-холдинг».

. Инициативы республиканских и местных органов

- В перечень инвестиционных объектов, предусмотренных к финансированию в проекте федеральной целевой программы, включен проект по организации научно-образовательного центра по разработке лекарственных средств для медицины и ветеринарии на базе Казанского (Приволжского) федерального университета.
- Он будет включать научно-исследовательскую и образовательную базы, центры трансфера технологий, опытное промышленное производство.
- Предполагаются также реконструкция и техническое перевооружение Казанского федерального университета, ОАО «Татхимфармпрепараты» и Химического завода им. Карпова. Реализация программы позволит локализовать полный цикл разработки и производства лекарственных средств на территории Татарстана.
- Будут созданы 20 малых и средних предприятий, появится научно-исследовательский центр мирового уровня по разработке инновационных лекарственных средств. Всего на 2011-2020 годы (в ценах соответствующих лет) предусматривается 10556,6 млн. рублей, в том числе за счет средств федерального бюджета — 3167 млн., республиканского бюджета — 3061,4 млн., внебюджетных источников — 4328,2 млн.

Прогноз ситуации

• По мнению экспертов существует два сценария развития российской фармацевтической отрасли - консервативный и благоприятный. Согласно пессимистическому прогнозу, темпы развития фармрынка в России на ближайшие пять лет составят приблизительно 7-9% или даже менее, а при более оптимистическом варианте рынок может развиваться с темпом 10-15% и выше.

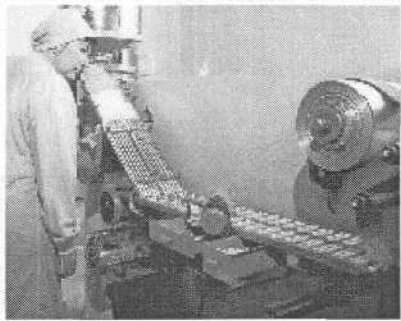
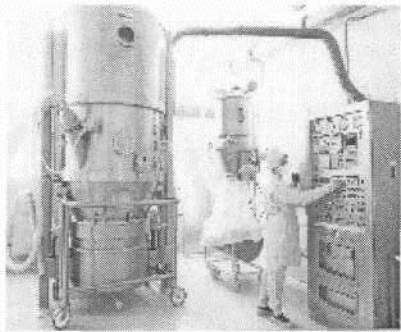
• **На региональном уровне возможны три варианта развития событий:**

1. Доля отрасли будет сокращаться, республика перейдет на обеспечение ЛС и медицинским оборудованием из вне (из зарубежных стран и других регионов РФ]
2. В соответствии с концепцией долгосрочного развития РТ планируется повышение инновационной активности и стимулирование опережающего развития высокотехнологичного сектора экономики, что, возможно, даст некоторый стимул развертыванию научных исследований и разработок в области биотехнологий и медицинской промышленности, что повысит потенциал роста Фарминдустрии. Будут появляться новые фармацевтические компании
3. Отношение к фармацевтическому рынку у республиканских властей не изменится. Вследствие вступления РФ в ВТО, возможен приход крупных зарубежных игроков на рынок Татарстана

Внутренний анализ

- Анализ показателей развития
- Анализ бюджета
- Анализ организационной структуры
- Основные конкурентные преимущества организации и руководителя
- «Узкие» места
-
-
-

• О предприятии



- В настоящее время ОАО «Татхимфармпрепараты» существует в виде общества, которое имеет в своем составе два современных завода: химико-фармацевтический и завод шовно-хирургических материалов.

- Общество обладает высоким научно-техническим потенциалом и располагает производственными мощностями, позволяющими ежегодно выпускать более 111 наименований готовых лекарственных средств в виде таблеток, настоек, мазей, сиропов, растворов и паст 30 фармакологических групп:

- Сердечно-сосудистые, Антибиотики, Противовоспалительные, Противовирусные, Анальгетики, Противомикробные Антигельминтные, Противоглаукомные, Нейролептики, Транквилизаторы, Противоопухолевые.

ОАО «Татхимфармпрепараты» являются единственным производителем кетгута в России. Предприятие экспортирует свою продукцию в Белоруссию, Туркменистан, Узбекистан, Грузию, Казахстан, Латвию, Украину, Таджикистан, Кыргызстан.

Виды деятельности

- Производство и реализация лекарственных средств, изделий медицинского назначения и медицинской техники, пищевых добавок, препаратов, применяемой в ветеринарной практике

Торгово-закупочная и посредническая деятельность, в том числе с зарубежными организациями

Анализ показателей развития

Наименование показателя	2008	2009	2010	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	869 047	987 591	1 334 981	35,2
Чистая прибыль, тыс. руб.	30 738	16 493	241 049	1361,5
Себестоимость продукции, тыс. руб.	666 034	820 797	1 005 765	22,5
Средняя заработная плата, руб.	12 556	11 954	12 799	7,1
Валовая рентабельность, %	23,4	16,9	26,7	57,9

Анализ показателей активности

Наименование показателя	2008	2009	2010
Стоимость чистых активов, тыс. руб.	414 780	429 394	496 767

Выводы

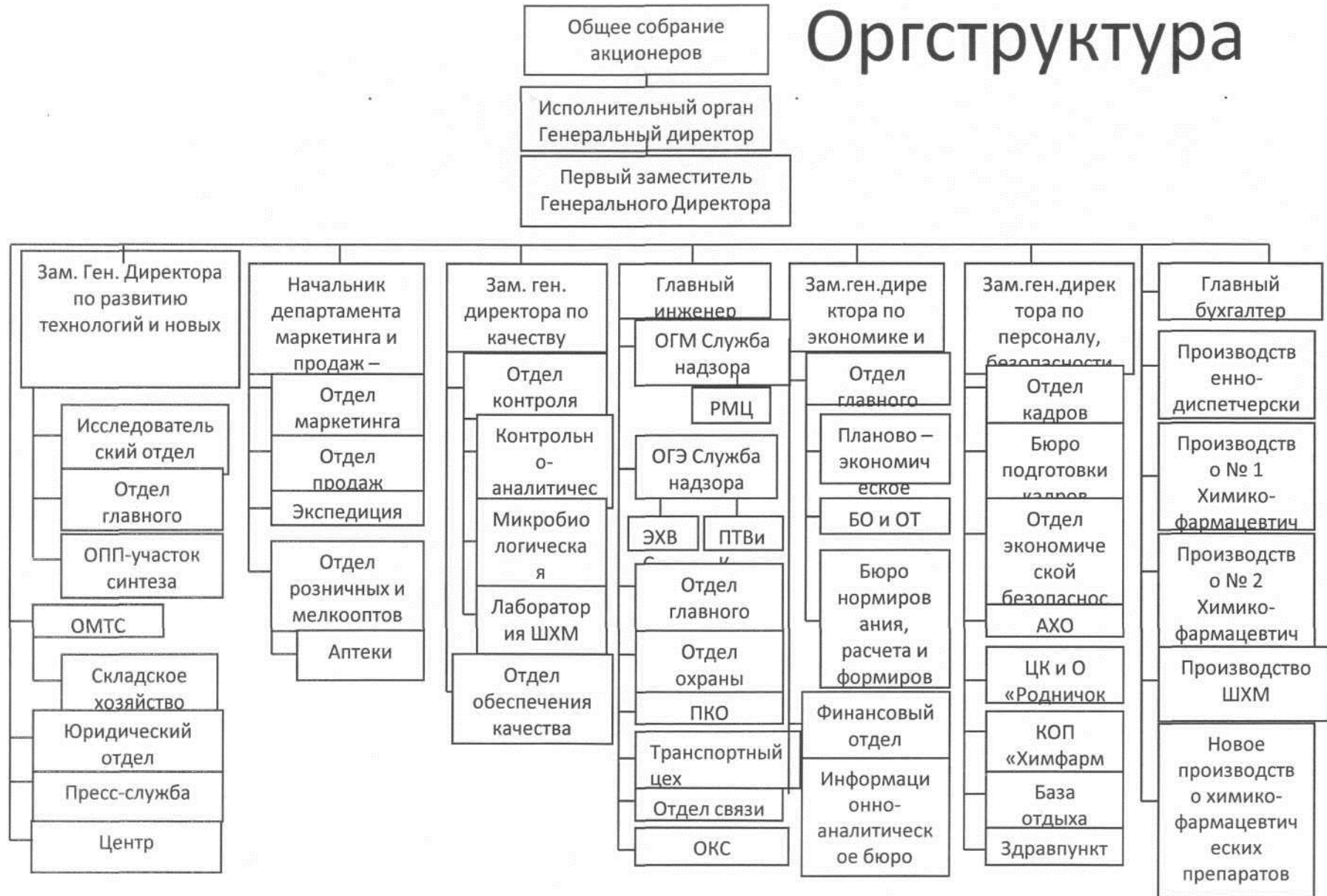
- Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг увеличилась на 35.5%.
- Увеличивается доля основных средств в активах с 43.78% до 44.86%. Структура активов становится более устойчивой к инфляции, т.к. повышается доля основных средств, которые в меньшей степени подвержены инфляции.
- Дебиторская задолженность, платежи по которым должны поступить после 12 месяцев отсутствует, что является положительным явлением, т.к. в условиях кризиса платежей, вызванных различными, в основном, макроэкономическими факторами, независящими от предприятий, большинство предприятий, особенно в реальном секторе экономики имеют этот вид задолженности.
- Снижается дебиторская задолженность, платежи по которым должны поступить до 12 месяцев на 20020 т.р.- положительная тенденция. Предприятие стало в меньшей степени кредитовать другие предприятия собственными средствами.
- Размер уставного капитала не изменился.
- Произошло увеличение добавочного и резервного капиталов на 1681 т.р. - положительная тенденция.
- Произошло увеличение общей величины капиталов и резервов на 14616 т.р., т.е. собственных средств предприятия - положительная тенденция.
- Уменьшается величина заемных средств на 117751 т.р. - тенденция положительная.
- Увеличивается величина собственных средств в обороте на 18608 т.р. Тенденция положительная, направлена на повышение деловой активности предприятия.
-
-
-
-
-
-

·
·

· Анализ бюджета

- Предприятие уделяет много средств повышению качества продукции, внедряет новое оборудование, действует по международным стандартам качества
- Предприятие вкладывает средства в разработку новых рецептур производства спирта и алкогольной продукции
- Поскольку реклама на алкоголь ограничивается законодательством, в части продвижения товара предприятие вкладывает средства в создание брендов.

Оргструктура



Анализ организационной структуры

Основой организационной структуры управления обществом являются:

- Линейные подразделения, осуществляющие на предприятии основную работу.
- Функциональные подразделения, обслуживающие линейные подразделения.

Взаимодействия между ними происходят из-за общих интересов, касающихся развития предприятия и производства. Совместная деятельность необходима для составления отчетов и способствует принятию стратегических решений. Стоит отметить, что на предприятии организационная структура управления постоянно изменяется, совершенствуется из-за постоянного изменения конъюнктуры рынка.

В результате анализа были замечены расхождения в формальном подчинении. Организационная структура не соответствует реально сложившимся взаимоотношениям между звеньями. Для дальнейшего развития предприятия необходимо провести анализ бизнес-процессов и переработать организационную структуру.

Так как предприятие нацелено на рост объемов продаж и диверсификацию продукции, в данный момент происходит выделение отдела маркетинга в самостоятельную службу.

«Корневые» продукты

- Общество обладает высоким научно-техническим потенциалом и располагает производственными мощностями, позволяющими ежегодно выпускать более 111 наименований готовых лекарственных средств в виде таблеток, настоек, мазей, сиропов, растворов и паст 30 фармакологических групп:
- Сердечно-сосудистые, Антибиотики, Противовоспалительные, Противовирусные, Анальгетики, Противомикробные Антигельминтные, Противоглаукомные, Нейролептики, Транквилизаторы, Противоопухолевые.
- В ассортимент компании также входит шовно-хирургический материал.
- ОАО «Татхимфармпрепараты» являются единственным производителем кетгута в России. Предприятие экспортирует свою продукцию в Белоруссию, Туркменистан, Узбекистан, Грузию, Казахстан, Латвию, Украину, Таджикистан, Кыргызстан.
- **Корневыми продуктами являются :**
- Шовно-хирургический материал
- лекарственные препараты, в частности:
 - противомигренозный препарат «кофетаминА»;
 - мазь для лечения рака кожи «глицифоновая»;
 - «димефосфон», регулирующий мозговое кровообращение;
 - «микройодид», помогающий при дефиците йода в организме;
 - другие.

Основные конкурентные преимущества организации и руководителя

- Предприятие является единственным фармпроизводителем в Татарстане
- По некоторым продуктам ОАО «Татхимфармпрепараты» не имеет конкурентов в России (кетгут, некоторые виды лекарственных средств, относящихся к противоопухолевой фармацевтической группе)
- Используя эффект экономии на масштабе производства и маржинальный метод ценообразования, предприятие устанавливает доступные цены на лекарственные средства
- ОАО «Татхимфармпрепараты» в 2008 году совместно с чешской компанией «FAVEA» построили новую производственную линию и с в настоящий момент компания работает по стандартам ИСО и GMP.
- ОАО "Татхимфармпрепараты" уделяет большое внимание разработке и внедрению в производство новых оригинальных ЛС. Особый упор делается на выпуск высокоэффективных препаратов, в том числе, применяемых в офтальмологии: противомикробных, противоглаукомных, средств для лечения катаракты, стимуляторов регенерации тканей и других. ОАО "Татхимфармпрепараты" формирует свой портфель продукции, стараясь сделать выпускаемые лекарственные средства доступными для широких слоев населения.
- Ведется работа по созданию в республике технопарка в сфере высоких технологий, в состав которого войдут Центр нанотехнических разработок, Центр биотехнологий.

. «Узкие» места

- На предприятии не хватает молодых квалифицированных кадров. Средний возраст рабочего 50 лет. Предприятие в настоящий момент не может привлечь молодые кадры на ту же зарплату, которую платит сейчас своим работникам.
- Основную прибыль предприятия в настоящий момент приносит новая производственная линия, в то время, как продукция, производимая в остальных цехах способна только покрывать расходы предприятия.
- У предприятия нет высокомаржинальных лекарственных средств в продуктовом портфеле, то есть брендированных ЛС. Есть свои торговые наименования: «Таспир», «Мебикар», «Амброксол». Данные препараты являются дженериковыми, и предприятие практически не ведет работу по созданию бренда.
- . Отсутствие разработок оригинальных лекарств
- .
- .
- .

.

. Компетенции, которые необходимо иметь организации и руководителю для успешного конкурентного развития

- Научно-исследовательский фундамент для разработки инновационных лекарственных средств
- Портфель брендированных препаратов
- Сильная маркетинговая и PR команда
- Высокий уровень качества, соответствующий стандартам GMP
- Надежные поставщики

.

. Измеримые параметры ключевых факторов успеха

Исследования и разработки	Для поддержания конкурентного преимущества необходимо выпускать на рынок минимум 3 дженериковых препарата в год, и 1 оригинальный препарат раз в 3 года.
Портфель брендованных препаратов	Необходимо сформировать портфель брендованных препаратов, состоящий минимум из 10 лекарственных средств.
Высокий уровень качества	Количество брака в производстве сократить до 7% до 2012 г., до 2% до 2015 г.

Условия приобретения и развития корневых компетенций

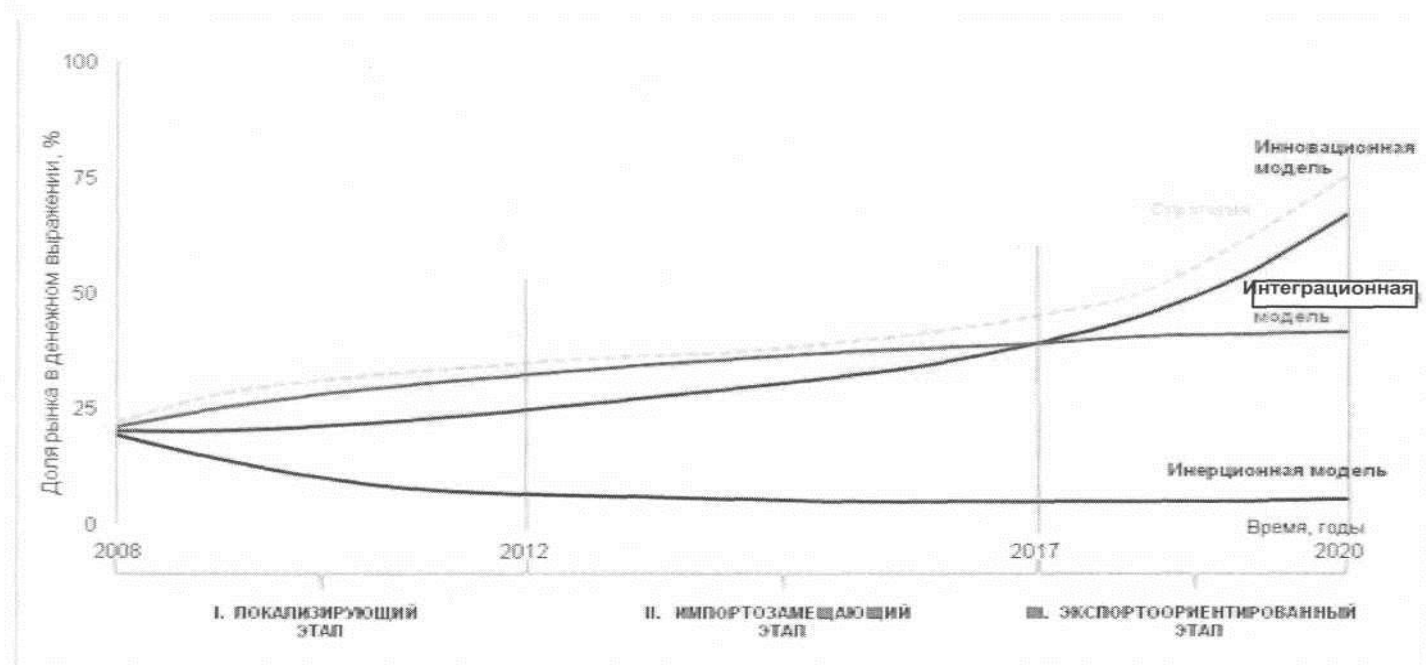
- ОАО «Татхимфармпрепараты» требуется финансирование в размере около 50-100 млн. руб. для создания научно-исследовательской лаборатории и разработки оригинальных лекарственных средств
- Поиск партнера для совместных разработок
- Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками сырья, рассмотрение возможности производства сырья на старых производственных мощностях

.

. Альтернативы развития

- Инерционный путь развития соответствует пассивной стратегии развития предприятия, создание дженериковых препаратов на базе имеющейся исследовательской лаборатории без привлечения дополнительных ресурсов и поиска партнеров
- Инновационный путь развития подразумевает собой инициацию финансирования государством создания научно-исследовательской лаборатории и исследований
- Интеграционный тип развития состоит в поиске партнера, крупного фармацевтического предприятия или научно-исследовательского центра для ведения совместных разработок или заключения договоров на контрактное производство.

Оценка альтернатив



Оценка альтернатив

Доля рынка	2,7%	4%	5,5%
Доля инновационных лекарственных средств	5%	15%	50%
Количество брендируемых дженериков	Не менее 50	Не менее 200	Не менее 250
Количество брендируемых оригинальных лекарственных средств	Не менее 30	Не менее 60	Не менее 150
Средний оборот на один инновационных препарат	40 млн. долл	40 млн. долл	40 млн. долл
Приведенные денежные потоки за 9 лет	1 887 млн. долл	5 879 млн. долл.	14 876 млн. долл

Обоснование стратегии

- На мой взгляд, оптимальной стратегией *является* инновационная, так как, не развивая инновации, зарубежные компании постепенно вытеснят ОАО «Татхимфармпрепараты» с рынка. Чтобы перейти на эту модель развития, у предприятия есть два пути. Либо через интеграционную модель или через привлечение государственного финансирования с постепенным увеличением доли вклада.

Обоснование стратегии

- Анализ предложенных вариантов развития и учет фактора риска позволяет сделать следующий **вывод**:
- Необходимо осуществлять комплексный подход к разработке стратегии предприятия; а именно разработать наиболее оптимальные стратегии *для* различных товарных групп. Для продукции, пользующейся высоким спросом необходимо применять стратегию развития продукта, что достигается путем оптимизации производства. Для продукции, которую можно выводить на новые рынки использовать стратегию развития рынков. Для освоения новых сфер производства можно использовать стратегию диверсификации.
- Это можно осуществить, разработав Матрицу Ансоффа *для* каждой товарной группы предприятия.

Варианты развития (приобретения) новых компетенций

- Предприятию нужно обратить серьезное внимание на свои «узкие» стороны и принимать меры по их устранению.
- Проводить обучение топ-менеджеров для повышения их компетенции
- Разрабатывать способы улучшения качества продукции, технологии производства и переработки отходов
- Рассмотреть новые сегменты, ниши рынка с целью снижения рисков
- Создание производства стерильных глазных и наружных мазей и гелей мощностью 20 млн. штук в год
- Создание производства жизненно необходимых и важнейших инъекционных препаратов и производства стерильных глазных капель и назальных капель в полимерной упаковке
- Техническое перевооружение производства лекарственных субстанций
- Открытие новой производственной площадки по производству малотоннажных лекарственных субстанций согласно требованиям GMP

Формулировка общей стратегии

- На первом этапе (2011-2015 годы) планируется преодолеть сложившееся научно-техническое, технологическое и производственное отставание фармацевтического производства на ОАО «Татхимфармпрепараты»,
- На втором этапе (2016-2020 годы) — завершить его перевод на модель устойчивого инновационного развития.

.

.

. Контроль достижения результатов

- Анализ KPI
- Мониторинг рынка фармацевтической
продукции и
выявление тенденций основных показателей
предприятия:
 - Доли рынка внутри региона, в РФ, за
рубежом
 - Выручки и прибыли от реализации
продукции
 - Рентабельности производства
- Анализ бюджета организации

Контроль достижения результатов

- В результате реализации программы к 2020 году объем производства лекарственных препаратов в денежном выражении, в том числе за счет коммерциализации передовых технологий, составит 54,54 млрд рублей, включая дженериковые препараты и инновационные лекарственные средства (противоопухолевые, для лечения заболеваний костно-мышечной системы, противомикробные, для лечения заболеваний сердечно-сосудистой и нервной систем и др.). Чистый дисконтированный доход к 2020 году оценивается в 6,473 млрд рублей, в том числе доход Республики Татарстан — 1,32 млрд рублей, срок окупаемости инвестиций по чистой прибыли — 7,2 года.

Тема 5. Инвестиционная привлекательность РФ и ее регионов

1. Оценка инвестиционной привлекательности экономической системы
2. Оценка инвестиционной привлекательности регионов РФ
3. Оценка инвестиционной привлекательности отраслей
4. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия
5. Согласование инвестиционных стратегий корпораций и региона.

1. Оценка инвестиционной привлекательности экономической системы

Инвестиционная привлекательность экономической системы определяется на базе статистических данных, законодательных актов, социологических опросов, средств массовой информации.

Для составления рейтингов используются экспертные оценки. Составление рейтинга включает следующие этапы.

1. Выбирается и обосновывается набор показателей, наиболее точно, по мнению экспертов, отражающий состояние инвестиционного комплекса региона.
2. Каждому показателю или группе однородных показателей присваиваются весовые коэффициенты, соответствующие их вкладу в инвестиционную привлекательность региона.
3. Рассчитывается интегральная оценка инвестиционной привлекательности для каждого региона.

$$K = K1 * (1 - K2) \quad (3)$$

K – показатель инвестиционной привлекательности экономической системы, в долях единицы;

$K1$ – экономическая составляющая инвестиционной привлекательности, в долях единицы

K_2 – рисковая составляющая инвестиционной привлекательности

$$K_2 = \sum_{i=1}^n P_i * j_i \sum_{i=1}^n j_i \quad (4)$$

K_2 - рисковая составляющая инвестиционной привлекательности экономической системы

N - число показателей

P_i - характеристика показателя

J_i - вес показателя [10,15].

2. Оценка инвестиционной привлекательности регионов РФ

Инвестиционная привлекательность региона представляет собой объективные предпосылки для инвестирования и количественно выражается в объеме капитальных вложений, которые могут быть привлечены в регион исходя из присущих ему *инвестиционного потенциала* и уровня *некоммерческих инвестиционных рисков*. В соответствии с этим все российские регионы рассматриваются в плоскости потенциал-риск.

Уровень инвестиционной привлекательности выступает при этом как интегральный показатель, суммирующий разнонаправленное влияние показателей инвестиционного потенциала и инвестиционного риска.

$$ЧД = ВРП * (1 - Д) * (1 - Т) \quad (5)$$

$$ПР = ВРП * (1 - Д) * (1 - Т) - И \quad (6)$$

$$K_1 = [ВРП * (1 - Д) * (1 - Т) - И] / И = (ВРП / И) * (1 - Д) * (1 - Т) - 1 \quad (7)$$

K_1 - экономическая составляющая инвестиционной привлекательности региона, в долях единицы;

ЧД - чистый доход региона

ВРП - валовой региональный продукт

ПР - прибыль региона

Д - дефицит госбюджета в долях единицы(Д= дефицит госбюджета/ВРП)

Т - средняя ставка налогообложения в долях единицы (Т= сумма налоговых поступлений/ВРП)

И- объем инвестиций , млн. руб. [10;25].

3. Оценка инвестиционной привлекательности отраслей

Изучение инвестиционной привлекательности отдельных отраслей экономики направлено на исследование их конъюнктуры, динамики и перспектив развития потребностей общества в продукции этих отраслей.

В настоящее время не существует единой методики определения инвестиционной привлекательности отрасли. Для этих целей может использоваться ряд альтернативных методик.

$$\text{ЧД} = \text{ВДС} * (1 - T) \quad (8)$$

$$\text{ПР} = \text{ВДС} * (1 - T) - \text{И} \quad (9)$$

$$\text{К1} = [\text{ВДС} * (1 - T) - \text{И}] / \text{И} = (\text{ВДС} / \text{И}) * (1 - T) - 1 \quad (10)$$

К1 - экономическая составляющая инвестиционной привлекательности отрасли, в долях единиц.

ВДС - валовая добавленная стоимость отрасли, млн.руб.

Т – средняя ставка налогообложения, в долях единицы (Т = сумма налоговых поступлений/ВДС)

И – объем инвестиций, млн. руб.

Согласно, например, второй из них инвестиционная привлекательность отрасли оценивается на основе комплекса разнообразных факторов, всесторонне определяющих отрасль. Для этой цели было выделено пять групп признаков: *отношения собственности и монополизм отрасли, спрос на продукцию, финансовое состояние отрасли, воздействие на природную среду, социально-политический климат на предприятиях отрасли.*

В соответствии с третьей методикой оценка инвестиционной привлекательности отрасли проводится на основании ее финансового состояния. Одна из весьма значимых характеристик финансового состояния отрасли — ее *текущая доходность*. Совокупный уровень доходности отдельной отрасли промышленности может оцениваться по: *доходности продаж, доходности активов, доходности собственных средств и доходности инвестированного капитала.*

В четвертой методике инвестиционная привлекательность отрасли определяется на основании *макроэкономического мультипликатора*. Мультипликатор показывает, насколько увеличится валовой внутренний продукт, если инвестиции в данную отрасль возрастут на единицу [10;36].

4. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия

$$K1 = \Pi / И \tag{11}$$

После того как проведена оценка инвестиционной привлекательности по отраслям экономики, важно выбрать наиболее эффективное с инвестиционной точки зрения предприятие. В настоящее время нет единой методики, но, на наш взгляд за базис системной оценки могут быть взяты такие ключевые параметры предприятия, как его финансовая устойчивость, экономическое состояние и перспективы развития, деловая репутация и качество управления, кредитная история и возможности роста акций предприятий. Для выбора данных параметров из полного возможного набора параметров, включающего в себя отраслевой фактор, структуру собственности,

степень диверсификации бизнеса компании, масштаб предприятия, качество инвестиционной и финансовой политики финансовую устойчивость и экономическое состояние, кредитную историю, деловую репутацию, качество корпоративного управления, перспективы роста цены, был произведен опрос экспертов-аналитиков ведущих инвестиционных банков, работающих на российских рынках ценных бумаг и корпоративного финансирования [10;47].

5. Согласование инвестиционных стратегий корпораций и региона.

На современном этапе в России, исключительно важно использовать возможности активизации инвестиционной деятельности, которые связаны с усилением взаимодействия корпоративных и региональных структур в экономике страны.

При этом обеспечивается единство отраслевого и территориального аспектов управления, которое во многом было утрачено за годы реформ в результате крушения централизованной плановой системы. Очевидно, что восстановление этого важнейшего принципа управления не может быть обеспечено в старых формах. *Корпорации и* регионы являются новыми звеньями экономической структуры, которые способны в значительной степени (хотя, разумеется, и не во всей полноте) обеспечить согласование отраслевых и территориальных аспектов (интересов, ресурсов и т.п.). При этом корпорации и региональные хозяйственные комплексы оказывают, как правило, прямое воздействие на формирование региональных и межрегиональных рынков, а их воздействие на общероссийские и международные рынки является косвенным и/или частичным в зависимости от масштабов деятельности. Интеграция организационной и управленческой деятельности на стыке корпоративных и региональных структур позволяет перейти от ситуативного приспособления к рыночной конъюнктуре к разработке и реализации среднесрочных, а в дальнейшем и долгосрочных программ развития, включая инвестиционные программы и проекты разного масштаба [5; 60-68].

Контрольные вопросы

1. От чего зависит инвестиционная привлекательность экономики РФ?
2. Как влияет дифференциация регионов РФ по уровню инвестиционной привлекательности на уровень безработицы, уровень жизни населения?
3. Какие программы повышения инвестиционной привлекательности приняты в РФ и РТ?
4. Какова роль корпораций в инвестиционной привлекательности региона?
5. Сравните инвестиционный потенциал двух регионов Москвы и Владивостока. Как вы считаете, изменится ли он, если столица будет перенесена во Владивосток?
6. Как вы считаете, какие инвестиции, реальные или финансовые, важнее для России в ближайшие 10 лет? Обоснуйте свой ответ.
7. Как вы считаете, возможен ли в нашей стране рост инвестиций в отрасли, которые не производят товары, а оказывают рыночные и нерыночные услуги, такие как банковское дело, транспорт и связь?
8. Какие законодательные акты лежат в основе инвестиционной деятельности? Отличается ли инвестиционная законодательная база в отдельных регионах или она одинакова по всей России?

Задания для самостоятельной работы

1. Определите рейтинг инвестиционной привлекательности экономики Российской Федерации.
2. Покажите на примере влияние политических событий на инвестиционную привлекательность РФ с помощью экспертных и формализованных методов.
3. Обоснуйте влияние отношений собственности на инвестиционную привлекательность России и ее регионов.

4. Охарактеризуйте согласование инвестиционной привлекательности РТ и крупных корпораций.
5. Проведите сравнительный анализ систем государственных программ повышения уровня инвестиционной привлекательности корпораций в РФ и РТ:
6. Сформулируйте роль министерств и ведомств РФ в повышении уровня инвестиционной привлекательности корпораций.
7. Охарактеризуйте роль министерств и ведомств РТ в повышении уровня инвестиционной привлекательности корпораций.

Практическое задание

На основании статистических данных определите наиболее инвестиционно привлекательные регионы и виды деятельности.

Таблица 6

Основные статистические показатели по экономике в 2010 г.

Промышленность						
Регион		Объем отгруженных товаров				
	Производство электроэнергии, Млн. кВт•ч	Добыче полезных ископаемых (в фактически действовавших ценах; миллионов рублей)	Обрабатывающим производствам (в фактически действовавших ценах; миллионов рублей)	Производству и распределению электроэнергии, газа и воды (в фактически действовавших ценах; миллионов рублей)	Мощность электростанций (миллионов киловатт)	Стоимость основных Фондов миллионы в рублей; 1991, 1995 гг. – млрд. руб.)
2010						
Республика Башкортостан	25200	92854	665119	71174	4,9	1604725
Республика Марий Эл	1200	174	61234	8563	0,3	225000
Республика Мордовия	1300	230	84208	9628	0,4	353809
Республика Татарстан	24400	308189	662927	91672	7,1	2526863
Удмуртская Республика	3000	86035	120389	24217	0,6	650857
Чувашская Республика	4900	302	102544	21341	2,2	493286

Пермский край	29700	109213	543414	79251	6,2	1837184
Кировская область	4300	607	93303	25338	1	541725
Нижегородская область	10000	727	701018	77198	2,7	1578659
Оренбургская область	18000	215381	147434	78513	3,7	1047515
Пензенская область	1500	1352	80286	14283	0,4	579673
Самарская область	21900	107163	532980	87023	6	1775376
Саратовская область	42100	13703	162930	81611	7	1108845
Ульяновская область	3200	5055	107305	23488	1	469472

Таблица 7

Основные статистические показатели по рыночной инфраструктуре в 2010 г.

Регион	Развитие рыночной инфраструктуры				Иностранные Инвестиции (тысяч долларов)
	Степень износа основных фондов (на конец года; в процентах)	Оборот малых предприятий, млрд. руб.	Удельный вес убыточных организаций (в процентах от общего числа организаций)	Инвестиции В основной Капитал На душу населения (в фактически действовавших ценах; рублей; 1991, 1995 гг. – тыс. руб.)	
2010					
Республика Башкортостан	48,7	403	20,6	34290	10447
Республика Марий Эл	60,4	51,4	30,1	30477	140
Республика Мордовия	59,7	61,5	24,1	45874	8560
Республика Татарстан	44,5	357,8	27,2	80841	142988
Удмуртская Республика	58,4	91,5	33,9	27800	10596
Чувашская Республика	51,7	71,1	29,3	34948	1664
Пермский край	58,1	284,7	26	49266	96886
Кировская область	48,2	115,1	25,1	22734	14718
Нижегородская область	49,2	424,9	28,7	51947	64307
Оренбургская область	57,7	106,1	28,2	47940	78775
Пензенская область	55,1	79,8	37	33325	443
Самарская область	52	484,9	29,2	41204	236255
Саратовская	50,6	132,8	33	30916	5526

область					
Ульяновская область	45,4	96	32,2	34638	1533

Таблица 8

Основные статистические показатели по рискам в регионах в 2010 г.

Регион	Криминальный фактор	Экологическое благополучие		
	Число зарегистрированных преступлений на 111 111 человек населения	Выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух, отходящих от стационарных источников (тысяч тонн)	Сброс загрязненных сточных вод в поверхностные водные объекты (миллионов кубических метров)	ВРП
2010				
Республика Башкортостан	1776	388	341	757569,6
Республика Марий Эл	1783	33	60	82425,9
Республика Мордовия	1018	34	46	104327,3
Республика Татарстан	1552	263	490	1004690
Удмуртская Республика	2148	101	105	264464,1
Чувашская Республика	1456	31	86	152489,6
Пермский край	2784	325	313	630755,5
Кировская область	1601	102	205	166218,6
Нижегородская область	2431	156	472	646676,5
Оренбургская область	1695	617	122	454993,1
Пензенская область	1223	22	111	158213,8
Самарская область	2106	308	397	692927,6
Саратовская область	1517	95	24	369630,4
Ульяновская область	1370	39	111	174747,9

Рекомендуемая литература для изучения дисциплины:

1. Ансофф. И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. - СПб.: Изд-во Питер, 2008.
2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ 5-е изд./ Пер.с англ. под. ред. В.Н. Фунтова - СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
3. Демьянова О.В. Методы стратегического менеджмента: учебное пособие/ О.В. Демьянова. – Казань: Казанский государственный университет им. В.И. Ульянова-Ленина, 2007.
4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб и доп. (ГРИФ), - М.: Магистр, 2008.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2007.
6. Исаев Д.В. Информационное обеспечение корпоративного управления и стратегического менеджмента / Д.В. Исаев Государственный университет – Высшая школа экономики Факультет бизнес-информатики Кафедра бизнес-аналитики Москва – 2008.
7. Круглов М.И., Круглова Н.Ю. Стратегический менеджмент. учебник 2-е изд., - М.: Изд-во: Высшее образование, 2008.
8. Кузнецова Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства: монография / Е.И. Кузнецова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2008
9. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Изд-во Инфра-М, 2008.
10. Маленков Ю.А. Проблемы развития стратегического управления в России д. э. н., профессор Санкт-Петербургского государственного университета // «Вестник Санкт-Петербургского университета», серия 5. Выпуск 4, 2007, стр. 142 – 152 (Изд-во в списке ВАК)
11. Орлова Е.Р. Инвестиции: учеб. пособие / Е.Р. Орлова. – 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Омега, 2007. 235с.

12. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер. с англ. – 3 –е издание. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
13. Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.- М.: Изд-во Вильямс, 2007.
14. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года (далее – КДР-2020)
<http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/strategicplanning/concept/>
15. Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент//
www.vestnikmanagement.spbu.ru/
16. Корпоративный менеджмент // www.cfin.ru/management/
17. Менеджмент // Википедия // wikipedia.org/wiki/Менеджмент
18. Менеджмент. Электронная библиотека, статьи // grebennikon.ru/cat-sn-2.html
19. Электронная библиотека // www.aup.ru